Наукові перспективи
Видавнича група

ISSN 2786-5274 (Print)
DOI:10.52058/2786-5274-2025-10(50)

Ми б'ємось за те, чому
нема ціни в усьому світі —
за Батьківщину.
О. Довженко




# Наукові інновації та передові технології

СЕРІЯ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"
СЕРІЯ "ПРАВО"
СЕРІЯ "ЕКОНОМІКА"
СЕРІЯ "ПСИХОЛОГІЯ"
СЕРІЯ "ПЕДАГОГІКА"

50 Ювілейний випуск

№10(50) 2025

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління**

***у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»***

# *«Наукові інновації та передові технології»*

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

**Випуск № 10(50) 2025**

**Київ – 2025**

**Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration**

***within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»***

# *«Scientific innovations and advanced technologies»*

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

**Issue № 10(50) 2025**

**Kyiv – 2025**

**ISSN 2786-5274 Print**
**УДК 001.32:1 /3](477)(02)**

**DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)**

**«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 10(50) 2025. С. 2389**

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 06.10.2025, № 4/10-25)*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Головний редактор:**



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

***Редакційна колегія:***


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

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

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

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

# ЗМІСТ

## *СЕРІЯ «Управління та адміністрування»*

**Бараш В.Д.** **30**
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕЧНИМИ РЕСУРСАМИ*

**Бєльська Т.В., Малюхов О.С.** **48**
*ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВІДНОВЛЕННІ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Гавінський Р.О.** **59**
*ПРОСВІТНИЦТВО ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ В ЄВРОПІ*

**Демченко Д.О.** **72**
*ПРО ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСВА*

**Запорожець Т.В.** **85**
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРА ІНТЕГРАЦІЇ*

**Зінко М.** **96**
*ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ*

**Криштанович М.Ф.** **112**
*ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ*

**Кузьменко О.В., Чорна В.Г., Ємельянов В.Р.** **121**
*ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ*

**Лаба О.С.** **134**
*ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ*

**Молибога Р.М.** **147**
*РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАТФОРМНОЇ КОНЦЕПЦІЇ*

**Ніколюк О.В., Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В.** **158**
*МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ*

**Руденко В.П., Руденко С.В.** **172**
*ТУРИСТИЧНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ОБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІ-ЗАЦІЯМИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ*

**Сак Т.В., Андрійчук О.Я., Сак В.В.** **184**
*ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Салюк–Кравченко О.О.** **199**
*РОЗБУДОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ*

**Ситник Т.І.** **219**
*МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ*

**Толмачов О.А., Семенець-Орлова І.** **228**
*ДО ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВ-НОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У ВИМІРІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ*

**Щербатюк О.О.** **241**
*НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ*

**Базилюк В.Б., Скарбарчук Т.В.** **254**
*АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА НА ПОЛІГРАФІЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Бала О.І., Скулінець Ю.С.** **263**
*АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МЕНТОРСТВО*

**Васильчак С.В., Галаченко О.О., Дубина М.П.** **270**
*ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА*

**Васильченко М.І., Кравченко О.М.** **281**
*ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ЗМІН СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ ТА РИНКОВИХ ТРЕНДІВ*

**Гірняк О.М., Грицьків Р.П.** **296**
*ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ВИДАВНИЧУ ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Голобородько Г.Я.** **306**
*ІНСТРУМЕНТАЛЬНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ДЕЛЕГУВАННЯ*

**Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Барибіна Я.О., Федоскін В.В., Гриценко В.С.** **324**
*ПЕРЕДОВА ПРАКТИКА КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА*

**Ерстенюк Т.М.** **337**
*СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА ЕКОНОМІКО-ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ*

**Іченська Н.Ю.** **360**
*КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ*

**Карімов Г.І., Молчанов В.О., Дяченко К.Р., Матвієнко А.С.** **372**
*ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*

**Кишакевич Б.Ю., Костецький Р.В., Мурдза П.А.** **385**
*АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ КРАЇНАМИ ЄВРОПИ НА ОСНОВІ DEA МОДЕЛЕЙ*

**Коваленко О.М., Омеко А.В.** **398**
*АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ*

**Корнілова О.В., Новаковська Є.В., Тернавський Ф.С.** **424**
*ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГНУЧКОМУ ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ, САМОМЕНЕДЖМЕНТ І МЕДІАЦІЮ КОНФЛІКТІВ*

**Корчинська О.О.** **434**
*ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД*

**Кутко Т.І.** **444**
*УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОБУДОВИ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Лаврентій Д.С.** **466**
*ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД*

**Лівінський А.І., Андрейченко А.В., Петрів І.М., Найда І.С.** **480**
*МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА*

**Мазій Н.Г.** **491**
*СТАЛІ БІЗНЕС-ПРАКТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Мамотенко А.В., Філіппська І.В., Мерзлякова Н.В.** **504**
*УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНО-ОСВІТНЬОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ОСВІТНІЙ ТА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ВИМІРИ*

**Михайленко О.В., Редзюк Т.Ю., Скоморохова С.Ю.** **516**
*МІСЦЕ ОПОДАТКУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ*

**Морозова М.Е.** **528**
*ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ*

**Москаль І.І.** **538**
*СТРЕС ЯК ЗАГРОЗА ВНУТРІШНІМ ПРОЦЕСАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ*

**Нікіфорова Л.О., Шиян А.А.** **548**
*АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ДАНИМИ НА БАЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ*

**Петровський О.В.** **564**
*ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ*

**Савенко І.І., Седікова І.О.** **576**
*ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ*

**Самборська О.Ю., Петренко О.Л.** **589**
*ЕКОНОМІКА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Сахацький М.П., Запша Г.М., Бахчиванжи Л.А., Мельничук О.І., Найда І.С.** **598**
*МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ У ВИРОБНИЧІЙ, МАРКЕТИНГОВІЙ ТА ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Ханик В.А.** **612**
*ВПЛИВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*

**Ханик А.Я.** **622**
*ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*

**Штангрет А.М., Караїм М.М., Батрин В.В.** **632**
*АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНЯХ*

**Шумілова І.** **645**
*ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРОДУКТИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА*

**Дюкарев А.О., Чернега І.І.** **659**
*ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ*

**Чернега І.І., Хахалін М.В.** **672**
*СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА*

## *СЕРІЯ «Економіка»*

**Sievidova I.O., Veliyev E.I., Velieva V.O.** **684**
*ANALYSIS OF THE RELEVANCE OF INFORMATION FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN BUDGETARY INSTITUTIONS AND THE BANKING SECTOR*

**Авраменко Т.А.** **698**
*МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕЗОРІВНЕВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ*

**Безугла Ю.Є., Овчаренко М.В.** **712**
*ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОГЕРЕНТНОСТІ*

**Велієва В.О., Руденко С.В., Сусіденко О.В.** **725**
*ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ОБЛІКУ ФІНАНСОВО-РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ*

**Денисенко В.О., Прощаликіна А.М., Казарян Н.П.** **737**
*ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ*

**Денисенко В.О., Ромащенко К.М., Мельник В.О.** **747**
*РИНОК ЗЕМЛІ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Живко З.Б., Панченко В.А., Боруцька Ю.З., Родченко С.С., Шегинська А.І.** **759**
*ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ*

**Квасній Л.Г., Оліховська М.В., Бошко О.І.** **773**
*КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ*

**Коць О.О., Приліпко О.Р., Юськів А.Ю., Коць О.Р.** **781**
*ПОСТКОВІДНА ІНФЛЯЦІЯ: ДИНАМІКА, ПРИЧИНИ ТА ДІЇ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ*

**Макушок О.В., Богданов Я.Р.** **793**
*МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ*

**Маслюк В.П.** **803**
*ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Рудь Н.Т., Кривов'язюк І.В., Ковальчук С.С.** **814**
*ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МАКРО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ*

**Самойлова І.І., Самойлов О.О.** **828**
*СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГОСПО-ДАРСТВОМ: ШЛЯХ ДО РОЗУМНОГО МІСТА*

**Свінцов О.М.** **839**
*РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СПРИЯТ-ЛИВОГО ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА*

**Скрильник А.С.** **849**
*ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ПЕРЕХІДНІЙ ЕКОНО-МІЦІ: МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ВЕКТОРОМ І КОМЕРЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ*

**Стойка М.В., Стойка Н.С., Новіченко Л.С.** **869**
*ЕЛЕМЕНТИ МАТЕМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ В АУДИТІ*

**Тимошенко Ю.О.** **881**
*ФІНАНСОВІ ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У СТРУКТУРНОМУ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРАХ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ*

**Ципліцька О.О.** **892**
*РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ТА ЗРОСТАННЯ ЕКСПОРТУ*

**Червак-Смерічко О.Ю.** **916**
*ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКОНО-МІКИ*

**Яненкова І.Г.** **928**
*ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЦИФРОВИХ ЛІДЕРІВ*

# *СЕРІЯ «Право»*

**Khlivna M.A., Dekusar H.G.** **944**
*THE PROBLEM OF GENDER EQUALITY IN THE NATIONAL POLICE UNITS - MYTH OR TRUTH?*

**Shmaiun K.S., Dekusar H.G.** **955**
*GENDER EQUALITY AND LABOR RIGHTS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE EU*

**Бурка В.М., Вельможна Д.С., Халітов Д.Р., Хлівна М.А., Кисельов А.О.** **964**
*ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ ТА ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ, ЩОДО ЯКИХ ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВІ ЗАХОДИ З ВТРУЧАННЯМ У ПРИВАТНЕ ЖИТТЯ*

**Вовк В.М., Крисак А.В.** **975**
*ДИФАМАЦІЙНЕ ПРАВО І СВОБОДА СЛОВА У ТРАНСКОРДОННОМУ КОНТЕКСТІ («ТРАНСКОРДОННА ДИФАМАЦІЯ»)*

**Возник М.В., Будяк Ю.В.** **983**
*ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИЗМУ В УКРАЇНІ*

**Гаруст Ю.В., Федорович О.М.** **994**
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮРО РОЗСЛІДУВАННЯ У СФЕРІ ОБОРОНИ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Драчов О.В., Пакін А.В., Фішер А.Є.** **1004**
*МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ В КОНТЕКСТІ ПОРУШЕННЯ ЕТИКЕТУ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВ*

**Завидняк І.О., Лев Р.В.** **1015**
*РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ, ВЧИНЕНИХ СЛУЖБОВИМИ ОСОБАМИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ*

**Зима О,Т.** **1026**
*АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕЗАКОННЕ ВИКОРИСТАННЯ СИМВОЛІКИ ЧЕРВОНОГОГ ХРЕСТ, ЧЕРВОНОГО ПІВМІСЯЦЯ ТА ЧЕРВОНОГО КРИСТАЛА: ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ*

**Комiссарова Н.О., Комiссаров М.Л., Подоляк Д.С.** **1037**
*ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ СУСПІЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ*

**Кропивний Є.В.** **1051**
*ЗАСОБИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА ГОСТИННОСТІ*

**Марченко О.В., Марченко О.Д.** **1061**
*ЛІЦЕНЗІЙНІ УМОВИ В КОРПОРАТИВНИХ ДОГОВОРАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ*

**Мельник В.І., Копан О.В., Мельник Ю.В.** **1070**
*ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ*

**Мельник О.В., Олексин Х.Л.** **1085**
*ДОСУДОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ У СПРАВАХ ЗА УЧАСТЮ НЕПОВНОЛІТНІХ: ПРОЦЕСУАЛЬНІ АКЦЕНТИ ТА ВИКЛИКИ*

**Миколаєць В.А.** **1096**
*ПОРУШЕННЯ ПРАВ НА ДОМЕННІ ІМЕНА: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ В СУДАХ*

**Налуцишин В.В., Налуцишин В.В., Налуцишин Р.В.** **1109**
*ПОНЯТТЯ ТА СИСТЕМА ВІЙСЬКОВИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ (ЗЛОЧИНІВ) (ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ)*

**Насонов М.І., Завидняк І.О.** **1118**
*ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ*

**Неклеса О.В.** **1126**
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ЗАХИСТ ПІДОЗРЮВАНОГО НА СТАДІЇ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ*

**Нікіфорова Т.І., Захарчук В.М.** **1136**
*ФОРМИ ПРОТИПРАВНОГО ВПЛИВУ НА МАЙНО ЗА КК УКРАЇНИ*

**Омельченко А.В., Дмитренко Е.С.** **1150**
*СУСПІЛЬНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ І БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ ЯК ПРЕДМЕТ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ*

**Перепелиця С.І.** **1158**
*ПЕВНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ОКРЕМОЇ КРИМІНАЛІСТИЧНОЇ МЕТОДИКИ РОЗСЛІДУВАННЯ КОЛАБОРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ*

**Петрова І.А., Спіцина Г.О., Тур І.Ю.** **1173**
*МІСЦЕ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВО-ЕКСПЕРТНОЇ УСТАНОВИ*

**Риженко І.М., Микулець В.Ю.** **1193**
*ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ*

**Самойленко О.С.** **1205**
*ДЕЯКІ ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ КОНФЛІКТНИХ І НЕКОНФЛІКТНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОВАДЖЕНЬ*

**Семенюк-Прибатень А.В.** **1214**
*ЗНИЩЕННЯ МАЙНА ЯК НАСЛІДОК ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА: КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ*

**Сівков С.В.** **1222**
*ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА*

**Удовика Л.Г., Черповицький М.Ю.** **1234**
*ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДОГОВІРНИХ І ПРИМУСОВИХ ЗАСОБІВ ВИРІШЕННЯ ПРАВОВИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ*

**Удовиченко С.В.** **1255**
*ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН*

**Хижний А.В.** **1269**
*ПРАВОВА ПРИРОДА КОНЦЕСІЙНИХ ДОГОВОРІВ ТА ЇХ МІСЦЕ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ*

**Холодов В.В.** **1278**
*ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОТИДІЇ ТЕРОРИСТИЧНИМ ЗАГРОЗАМ У МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ*

**Циганюк Ю.В.** **1296**
*ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА ФІЛОСОФІЇ ПРАВА*

**Чемерис М.С.** **1306**
*ПРАВОВИЙ СТАТУС ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СУБ'ЄКТІВ ВІДНОСИН ІЗ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ГРАНТІВ*

**Чорномаз О.Б.** **1316**
*ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА І УПЕРЕДЖЕННЯ АЛГОРИТМІВ ВКЛЮЧНО З ЧАТ БОТАМИ ТРИВОЖНИМИ КНОПКАМИ ТА ІНСТРУМЕНТАМИ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ*

**Юринець Ю.Л., Бєлкін М.Л., Бєлкін Л.М.** **1326**
*ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПРЕДСТАВНИЦТВО В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ*

# *СЕРІЯ «Психологія»*

**Khomulenko T.B., Krynychko V.V.** **1337**
*FEATURES OF TARGET ORIENTATION IN PSYCHODIAGNOSTICS OF SOMATIC MEMORY WITH CONSIDERATION OF AGE-SPECIFIC AND PSYCHOSOMATIC CHARACTERISTICS*

**Papina N.G.** **1351**
*VISUAL STRATEGIES FOR CONVEYING PSYCHO-EMOTIONAL STATES THROUGH ART PHOTOGRAPHY*

**Белякова С.М., Корніяка Л.Г.** **1363**
*ОСОБЛИВОСТІ ПОЯВИ СУЇЦИДАЛЬНИХ НАМІРІВ У ПІДЛІТКІВ*

**Бєляєва Н.Є., Довга І.І.** **1373**
*АДАПТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ КОРОТКОСТРОКОВИХ СТРАТЕГІЙ КРИЗОВОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ТРАВМАТИЧНИХ ПОДІЯХ*

**Бибик Д.Д., Чанчиков І.К., Амеліна В.М.** **1382**
*ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ СУПРОВІД ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ДО КОРЕКЦІЙНО-ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ РОБОТИ З ДІТЬМИ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВІД ВІЙНИ*

**Василевський В.С.** **1396**
*КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ЕСТЕТИЧНОГО СПРИЙНЯТТЯ ЗОВНІШНОСТІ У СТРУКТУРІ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕРЦЕПЦІЇ*

**Вітомський Ю.Л., Кулінченко О.С.** **1410**
*ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА БОЙОВОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВІ ТА НЕЙРОПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ*

**Гаман І.Г.** **1422**
*ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНИХ ПЕРЕЖИВАНЬ ТИМЧАСОВО ПЕРЕМІЩЕНИХ ЖІНОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Ганаба С.О., Муненко О.С.** **1433**
*ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕВЕНТИВНОГО ПІДХОДУ ДО СТІЙКОСТІ*

**Ганношина І.М., Скляренко І.Ю., Кулінченко О.С.** **1445**
*ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ, ЯКІ ПЕРЕЖИВАЮТЬ ХРОНІЧНИЙ СТРЕС ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ*

**Заболотний С.М., Маковський А.О., Шульц А.П.** **1456**
*ПОДОЛАННЯ ДЕЗАДАПТИВНИХ ЗМІН У КОМБАТАНТІВ, ЯКІ ПЕРЕЖИЛИ ТРАВМАТИЧНИЙ ДОСВІД У БОЙОВИХ УМОВАХ*

**Замерзляк Д.В.** **1473**
*ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНИХ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ*

**Іванов Є.В.** **1483**
*ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ПІДТРИМКИ*

**Козира П.В.** **1496**
*ПРОФІЛАКТИКА ЗЛОВЖИВАННЯ ПСИХОАКТИВНИМИ РЕЧОВИНАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ*

**Комарніцька Л.М.** **1508**
*ЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄВИХ ЦІННОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ*

**Костюченко О.В., Чопик С.В., Василевська О.І.** **1520**
*ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ТІЛЕСНОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ОСОБИСТІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КЛІЄНТА В АРТТЕРАПІЇ*

**Кротова А.В., Шамбель А.** **1532**
*ПРОБЛЕМА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ САМОЕФЕКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ*

**Лялюк Г.М.** **1545**
*ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРФЕКЦІОНІЗМУ ТА ТРИВОЖНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ*

**Мозгова Г.П., Сидоренко О.Б.** **1557**
*ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ*

**Павловська-Кравчук В.А.** **1569**
*ФЕНОМЕНОЛОГІЯ УСВІДОМЛЕННЯ У ТРАНЗАКЦІЙНОМУ АНАЛІЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ*

**Піщана В.М., Хомерікі О.А.** **1580**
*ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КАР'ЄРНИХ БАР'ЄРІВ І ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СТІЙКОСТІ У МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ ТА МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ*

**Скляренко С.Р.** **1592**
*«ГОЛОС ПРЕДКІВ» СЕРГІЯ СКЛЯРЕНКА ЯК КОЛЕКТИВНА РОЗСТАНОВОЧНА ТЕХНІКА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МЕТОДОЛОГІЯ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ*

**Скляренко І.Ю., Вітомський Ю.Л., Нікітенко М.Є.** **1605**
*ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ САМОРОЗВИТКУ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТІ ФАХІВЦІВ: РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ ОРІЄНТАЦІЙ І КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ*

**Скляренко І.Ю., Хомерікі О.А., Кулінченко О.С., Кавчук В.Ю.** **1618**
*МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ПІДХОДІВ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ*

**Солона Ю.О., Бондаренко Л.О., Шикула О.П., Олійник А.В.** **1630**
*ГЕНДЕРНІ НЕЙРОПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ У СПРИЙНЯТТІ ТА ПЕРЕЖИВАННІ СТРЕСУ*

**Федоришин Г.М., Чуйко О.М., Яворська В.М.** **1642**
*ПСИХОСЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТРАНСФОРМАЦІЇ Я-КОНЦЕПЦІЇ ЖІНОК В УМОВАХ ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ШЛЮБНО-СІМЕЙНИХ ВЗАЄМИН*

**Фоменко К.І., Бондаренко М.С., Шаюк Я.О.** **1658**
*СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ДОМАШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА*

**Хараджи М.В., Холод Л.І.** **1670**
*ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СІМЕЙНОГО ЖИТТЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ПІСЛЯ ДЕМОБІЛІЗАЦІЇ*

**Чижикова М.М.** **1683**
*ЦИФРОВА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИКИ ГЛЕНА ДОМАНА: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КЛАСИЧНИХ ПІДХОДІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ*

**Чиркова Т.І.** **1695**
*ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СУЧАСНИХ ПІДЛІТКІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ СЬОГОДЕННЯ*

**Чорна Н.В., Кріль Т.В.** **1704**
*ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ «РАЗОМ З ТОБОЮ»*

**Чугуєва І.Є., Тимченко А.А.** **1717**
*ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ*

## *СЕРІЯ «Педагогіка»*

**Glushanytsia N.V., Bilous N.P., Akilli Erman** **1729**
*THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPING FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF AGRICULTURAL UNIVERSITY STUDENTS*

**Kashchuk M.H.** **1741**
*APPLICATION OF PSYCHOLOGICAL TECHNIQUES TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF LEARNING ENGLISH*

**Kolozhvari S. Andrik E., Kohut E.** **1749**
*OPPORTUNITIES FOR DEMONSTRATIVE EXPERIMENTATION IN MICROBIOLOGY AND CYTOLOGY EDUCATION WITHIN BIOLOGY TEACHER TRAINING*

**Shenderuk O.B., Perminova V.A., Lytvyn S.V.** **1757**
*INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION: GOOD OR EVIL?*

**Алексахіна Т.О.** **1767**
*ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ НЕФІЛОЛОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ*

**Білавич Г.В., Вінтоняк О.В., Комар І.В., Савчук Б.П.** **1778**
*ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ОСВІТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*

**Білан В., Бевзюк М.** **1791**
*ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ СУПРОВІД У ЗАПОБІГАННІ ТА ПОДОЛАННІ ШКІЛЬНОГО НАСИЛЬСТВА В ЗАГАЛЬНО-ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ*

**Блощинський І.Г., Полюк В.С., Мірошніченко В.І.** **1801**
*СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАСТАВНИЦТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ БАКАЛАВРІВ*

**Вертугіна В.М., Федосенко К.О.** **1811**
*ЗБАГАЧЕННЯ СЕНСОРНОГО ДОСВІДУ ДІТЕЙ ДРУГОГО РОКУ ЖИТТЯ ЗАСОБАМИ МАНІПУЛЯЦІЇ З ПРИРОДНИМ МАТЕРІАЛОМ*

**Гавринець А.М.** **1821**
*ПРАВОВА ОСВІТА У ШКІЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЧЕХІЇ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ*

**Галущенко В.І.** **1832**
*СПЕЦИФІКА КОМПЛЕКСНОГО КОРЕКЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОБЛЕМИ ДИСГРАФІЇ ТА ДИСЛЕКСІЇ У ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ*

**Гевко О.І., Хом'як Н.Б.** **1842**
*ІНФОРМАЦІЙНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ЛОГІКО-МАТЕМАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ РІЗНИХ РІВНІВ: ВІД ДОШКІЛЛЯ ДО ВИЩОЇ ШКОЛИ*

**Гончаренко О.М.** **1853**
*ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ З ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАТИКИ ДЛЯ УЧНІВ 5–6 КЛАСІВ*

**Гурін Р.С.** **1862**
*ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ МАЙБУТНІМ ПСИХОЛОГАМ*

**Дячук П.В.** **1873**
*ЕКОЛОГІЧНІ ЕКСКУРСІЇ В КРАЄЗНАВЧІЙ РОБОТІ ІЗ ЗДОБУВАЧАМИ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ*

**Жукова А.Р., Плетеницька Л.С., Чередник Л.М.** **1885**
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ*

**Зайцева К.І., Шульга Н.В., Погранична Н.М.** **1893**
*ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ*

**Іванова В.В., Атрощенко Т.О., Вальо Ж.Г.** **1904**
*ФЕНОМЕН ПРОФЕСІЙНОГО МОВЛЕННЯ ВЧИТЕЛЯ-ЛОГОПЕДА У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ДИСКУРСІ*

**Іщенко Л.В., Журавко Т.В.** **1913**
*ФОРМУВАННЯ ХУДОЖНЬО-МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДІТЕЙ СТАРШОГО ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ ЗАСОБАМИ ХУДОЖНІХ ТВОРІВ*

**Карпенко А.А.** **1926**
*ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ УКРАЇНИ*

**Кіт В.Д.** **1939**
*СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ВІДЕОМОДУЛІВ НА ЦИФРОВІЙ ОСНОВІ У ПРОЦЕСІ ПІДНОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ТЕХНОЛОГІЙ*

**Коваленко С.О., Гунько П.М., Фролова Л.С.** **1952**
*ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ІЗ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УНІВЕРСИТЕТІ ПАЛАЦЬКОГО (ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА)*

**Когут І.І.** **1962**
*КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО БАКАЛАВРА ПРАВА*

**Колісніченко А.І., Капелюшна Т.В.** **1973**
*ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ, МЕДІАГРАМОТНІСНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ІНОЗЕМНИХ МОВ ЧЕРЕЗ ПРОЄКТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ: ДОСВІД РОЗРОБКИ ВЕБ-КВЕСТІВ*

**Корець М.С., Іщенко С.М.** **1984**
*РОЛЬ І МІСЦЕ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ ДЛЯ ФАХОВОГО СТАНОВЛЕННЯ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ*

**Круглик О.С.** **1994**
*ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ АНАЛІТИЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ СТУДЕНТІВ-ЕКОНОМІСТІВ ЗАСОБАМИ ІНТЕГРАЦІЇ CHATGPT З BI-ІНСТРУМЕНТАМИ (POWER BI, QLIK SENSE)*

**Лапузіна О.М.** **2003**
*ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕДАГОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ*

**Ластовецька-Соланська З.М.** **2013**
*ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МУЗИЧНО-ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ*

**Лемешко О.В.** **2021**
*МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ, АДАПТАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ESP-МАТЕРІАЛІВ У ВІЙСЬКОВІЙ ОСВІТІ*

**Лемешко О.В., Калинюк Н.В.** **2029**
*МЕТОДИ РОБОТИ ПРАКТИКУМОМ "ACTIVITY OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE" НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ*

**Лемешко О.В., Лемешко В.В.** **2042**
*ПЛАНУВАННЯ ESP-ЗАНЯТЬ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ОФІЦЕРІВ ПРИКОРДОННИКІВ*

**Лемко Г.І.** **2051**
*ФОРМИ СУПЕРВІЗІЇ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ*

**Лобода Ю.А.** **2060**
*КОМПЕТЕНТІСНО ОРІЄНТОВАНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРЕКЛАДУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ*

**Лукашова Т.Д., Пипка О.О., Шишенко І.В.** **2072**
*ІНТЕГРАЦІЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МАТЕМАТИКИ: ПРОЄКТУВАННЯ STEM-ДІЯЛЬНОСТІ*

**Лупаренко С.Є.** **2084**
*ОСОБЛИВОСТІ ЕСТЕТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ В КИТАЙСЬКІЙ НАРОДНІЙ РЕСПУБЛІЦІ*

**Маковецька Н.В., Конох А.А., Волобуєв А.О.** **2096**
*ЗАСТОСУВАННЯ КЕЙС-МЕТОДУ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ*

**Марущак О.В., Зузяк Т.П., Голінська Т.М.** **2106**
*СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ХУДОЖНИКА ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА*

**Матвієнко О.В.** **2120**
*МЕТОДИЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ*

**Муртазієв Е.Г.** **2135**
*ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕДАГОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДОРОСЛИХ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ*

**Недельська С.М., Моргунцова С.А., Кряжев О.В., Самохін І.В. Мазур В.І., Ярцева Д.О., Кляцька Л.І., Федосєєва О.С., Лямцева О.В.** **2144**
*ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ ТА ПЕРЕВІРКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ОБ'ЄКТИВНОГО СТРУКТУРОВАНОГО КЛІНІЧНОГО ІСПИТУ*

**Нікітюк В.Г., Маслак О.І., Сагайдак-Нікітюк Р.В.** **2157**
*ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ЯК ЧАСТИНА СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА*

**Островський О.О.** **2169**
*ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ФІЛОЛОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ЯК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ НА РИНКУ ПРАЦІ*

**Павельчук М.О.** **2179**
*ВИКОРИСТАННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ (PBL) ПІД ЧАС ВИКЛАДАННЯ ДІЛОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ (АНГЛІЙСЬКОЇ) МОВИ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ F3 "КОМП'ЮТЕРНІ НАУКИ"*

**Пахомова Н.Г.** **2187**
*РОЛЬ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ*

**Пенцак П.В.** **2197**
*ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВВНЗ*

**Петрик К.Ю.** **2208**
*ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ ЯК ЧИННИК ЙОГО ПЕДАГОГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ*

**Петровський Б.І.** **2221**
*НАУКОВІ ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ІТ-СФЕРИ*

**Плахотнік О.В., Бондарук О.С., Беседа Д.В., Кучай О.В., Кучай Т.П.** **2232**
*ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ*

**Попиченко С.С.** **2239**
*ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ*

**Раінчук В.А., Петечук А.Р.** **2252**
*СТОРІТЕЛІНГ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ У ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ СУЧАСНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ*

**Сікора Я.Б.** **2261**
*МЕТОДИКА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАУКОВИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ*

**Сікора О.В., Кобильник Т.П., Вдовичин Т.Я.** **2274**
*ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗРОБКУ ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ*

**Сорока О.О.** **2287**
*ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ТРУДОВОГО НАВЧАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ*

**Степанов В.Ю., Мовчан О.О.** **2300**
*ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ НА ФІЛОЛОГІЧНОМУ ФАКУЛЬТЕТІ: ІНТЕГРАЦІЯ УСНОЇ ПРАКТИКИ, АНАЛІТИЧНОГО ЧИТАННЯ ТА ГРАМАТИКИ У НАВЧАННЯ ПЕРШОКУРСНИКІВ*

**Торічний В.О., Райко В.В., Баштовий В.М.** **2311**
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ДО ВИКЛАДАННЯ НА АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ: ДОСВІД НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ*

**Тробюк Н.Ю., Тробюк Д.В.** **2325**
*МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ ЧИННИК ІГРОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ*

**Турубарова А.В., Анісімова Л.В.** **2336**
*ОСОБЛИВОСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ*

**Федорченко Т.Є.** **2346**
*ОСОБЛИВОСТІ ВЖИВАННЯ ПСИХОАКТИВНИХ РЕЧОНИН ПІДЛІТКАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СКОЄННЯ БУЛІНГУ*

**Холод М.В., Маєв А.П.** **2356**
*ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАНЯТТЯХ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ*

**Чорноус В.П., Гусар Г.Й.** **2370**
*ОСОБЛИВОСТІ ВИВЧЕНЯ МЕДИЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ*

**Яцюрик А.О., Гаврілова А.П.** **2379**
*ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ*

## ШАНОВНІ КОЛЕГИ!



Користуючись нагодою, вітаємо Вас із початком нового навчального року!

Порушені на сторінках журналу категорії Б «Наукові інновації та передові технології» питання викликають чимало наукових дискусій щодо: виявлення стану та рівня резильєнтності у підлітків, що може впливати на сімейну статистику, розвиток особливостей стосунків батьків та дітей; розроблення цілісної психологічної моделі інтеграції тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та само-менеджменту фахівців, шляхом виявлення й аналізу взаємозв'язків між мотиваційно-ціннісними орієнтаціями, когнітивною гнучкістю та рівнем особистісної зрілості як ключовими детермінантами ефективного управління часом і ресурсами, що забезпечують підвищення професійної стійкості, запобігання емоційному вигоранню та сприяють сталому особистісному й кар'єрному зростанню, в умовах сучасних соціально-економічних викликів; реалізації ефективності інтегративних моделей психологічного консультування для підвищення психологічної стійкості, розвитку адаптивних копінг-стратегій і профілактики професійного вигорання у клієнтів, що переживають хронічний стрес; оцінки ефективності педагогічних стратегій, що застосовуються у США для формування математичної складової здоров'язбережувальної компетентності дорослих, з урахуванням сучасних освітніх підходів, міждисциплінарної інтеграції та потреб у розвитку критичного мислення й навичок прийняття рішень щодо здоров'язбереження на основі кількісної інформації та ін.

Разом наближаємо Перемогу!

**З повагою,**

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

# *СЕРІЯ «Управління та адміністрування»*

*УДК 004:027:658.011*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-30-47*

**Бараш Владислав Дмитрович** молодший науковий співробітник відділу формування інформаційних ресурсів Фонду Президентів України Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, м. Київ, https://orcid.org/0009-0001-9081-124X

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕЧНИМИ РЕСУРСАМИ

**Анотація.** Тема кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами набуває критичної актуальності в умовах стрімкої цифровізації суспільства та зростання кіберзагроз. Бібліотеки, які акумулюють значні обсяги цифрових ресурсів, стають привабливими цілями для кіберзлочинців. Наприклад, у 2024 році Британська бібліотека зазнала масштабної кібератаки з вимогою викупу, що призвела до витоку понад пів мільйона файлів із персональними даними користувачів і співробітників. Такі інциденти підкреслюють нагальну потребу у впровадженні сучасних протоколів безпеки для захисту цифрових архівів і забезпечення безперебійного доступу до ресурсів. Конфіденційність даних є ключовим викликом, оскільки бібліотеки обробляють персональну інформацію, яка підпадає під регуляції, зокрема Загального регламенту із захисту даних (GDPR) – це регламент Європейського Союзу (ЄС) № 2016/679, що набрав чинності 25 травня 2018 року, який регулює захист персональних даних громадян ЄС і Європейської економічної зони (ЄЕЗ), встановлюючи стандарти для збору, обробки, зберігання та передачі персональних даних організаціями, незалежно від їхнього розташування [1]. Для запобігання витокам і збереження довіри користувачів бібліотеки повинні проводити регулярні внутрішні аудити та дотримуватися найкращих практик захисту інформації.

Збереження цифрової культурної спадщини вимагає спеціальних заходів безпеки, таких як резервне копіювання, шифрування та децентралізоване зберігання. Ці інструменти мінімізують ризики втрати унікальних матеріалів, що є критично важливими для національної ідентичності та історичної пам’яті.

Фінансові та репутаційні втрати від кібератак створюють додаткові виклики для бібліотек. Витрати на відновлення систем, штрафи та втрата довіри користувачів підкреслюють необхідність постійного моніторингу, оцінки вразливостей і оновлення систем безпеки.

Дане дослідження спрямоване на комплексне вивчення проблем кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами, аналіз сучасних викликів і розробку практичних рекомендацій для посилення захисту бібліотек та їхніх користувачів.

**Ключові слова:** кібербезпека; інформаційні системи; управління бібліотечними ресурсами; захист даних; цифровізація бібліотек; конфіденційність інформації; кіберзагрози; резервне копіювання; цифрова культурна спадщина; інформаційна безпека.

**Barash Vladislav Dmitrovich** Junior Researcher, Department of Information Resources Formation, Fund of Presidents of Ukraine, V. I. Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0009-0001-9081-124X

## ENSURING CYBERSECURITY IN INFORMATION SYSTEMS FOR LIBRARY RESOURCE MANAGEMENT

**Abstract.** The topic of cybersecurity in library resource management information systems is becoming critically relevant amid rapid societal digitization and the escalating threat of cyberattacks. Libraries, which amass substantial volumes of digital resources, are increasingly attractive targets for cybercriminals. For instance, in 2024, the British Library suffered a major cyberattack involving a ransom demand, resulting in the leakage of over half a million files containing personal data of users and staff. Such incidents underscore the urgent need for implementing modern security protocols to safeguard digital archives and ensure uninterrupted access to resources.

Data confidentiality is a key challenge, as libraries process personal information subject to regulations such as the General Data Protection Regulation (GDPR) – Regulation (EU) 2016/679, effective from May 25, 2018. This regulation governs the protection of personal data of EU and European Economic Area (EEA) citizens, setting standards for the collection, processing, storage, and transfer of personal data by organizations, regardless of their location [1]. To prevent data breaches and maintain user trust, libraries must conduct regular internal audits and adhere to best practices in information security.

Preserving digital cultural heritage requires specialized security measures, including backup systems, encryption, and decentralized storage. These tools minimize the risks of losing unique materials critical to national identity and historical memory.

Financial and reputational losses from cyberattacks pose additional challenges for libraries. The costs of system recovery, fines, and loss of user trust highlight the necessity for continuous monitoring, vulnerability assessments, and updates to security systems. This study aims to comprehensively investigate cybersecurity issues in library resource management information systems, analyze contemporary challenges, and develop practical recommendations to enhance the protection of libraries and their users.

**Keywords:** cybersecurity; information systems; library resource management; data protection; library digitalization; information confidentiality; cyber threats; backup; digital cultural heritage; information security.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі бібліотеки активно використовують інформаційні технології для управління фондами, каталогізації, доступу до ресурсів та взаємодії з користувачами. Однак зростання цифровізації підвищує вразливість бібліотечних інформаційних систем до кіберзагроз, таких як витоки даних, хакерські атаки, зловмисне програмне забезпечення та порушення конфіденційності. Забезпечення кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами є критично важливим для захисту даних користувачів, збереження цілісності фондів та забезпечення безперебійного функціонування бібліотек.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема забезпечення кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами є відносно добре вивченою в зарубіжній науковій літературі, особливо в контексті цифрової трансформації культурних установ. На сьогодні, у базах даних Google Scholar, Scopus та Web of Science фіксується понад п’ять сотень досліджень, з акцентом на практичні рекомендації, моделі ризиків та регуляторні аспекти.

Окремі наукові розробки фокусуються на специфічних ризиках для цифрових бібліотек, зокрема витік даних користувачів, DDoS-атаки та маніпуляції з архівами. Так, у автори статті «How integration of cyber security management and incident response enables organizational learning» А. Ахмад, К.С. Десуза, Т.М. Мейнард, Х. Насір, Р.Л. Баскервіль зазначають, що інтеграція управління кібербезпекою та реагування на інциденти дозволяє ефективно протидіяти цим загрозам, підвищуючи обізнаність про безпеку, розвідку загроз та загальну стійкість системи, це особливо актуально для цифрових бібліотек, де маніпуляції з архівами можуть призвести до втрати довіри та юридичних наслідків [2]. У свою чергу, у звіті «Cybersecurity and Libraries: Global Trends, Strategy, and Best Practices» 2023 року, представленому як постер на Всесвітньому конгресі IFLA, акцентовано на стратегіях ідентифікації ризиків, захисту даних, виявлення загроз, реагування на інциденти та відновлення, з опорою на NIST Cybersecurity Framework. Цей документ наголошує на ролі бібліотек як зберігачів культурної спадщини, де кібератаки можуть призвести до втрати унікальних цифрових активів, і пропонує найкращі практики, такі як впровадження багаторівневого захисту та міжнародної співпраці для протидії загрозам, включаючи ransomware та фішинг, що особливо актуально для глобальних колекцій [3]. Досить цікавою є монографія Л. Гарпер та С. Ольтманн «Big Data's Impact on Privacy for Librarians and Information Professionals» де автори аналізують шифрування та аудит у системах на кшталт Koha чи Evergreen, підкреслюючи, як великі дані можуть загрожувати приватності, але також слугувати інструментом для моніторингу безпеки [4].

В українській науковій літературі окреслена нами тема вивчена на досить низькому рівні, з акцентом на загальні аспекти кібербезпеки в освітньо-культурній сфері. Так, у навчальному посібнику «Кібербезпека і управління інформаційними ресурсами» Р.В. Бараннік охоплює ключові аспекти забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації, а також, розглядаються основи кібербезпеки, нормативно-правове регулювання цієї сфери, сучасні кіберзагрози та методи їх нейтралізації, особлива увага приділяється управлінню інформаційними ресурсами, зокрема аналізу ризиків, впровадженню політик безпеки, захисту персональних даних та організації кіберзахисту в установах, на підприємствах та в організаціях [5].

У контексті вивчення окресленої нами проблематики цінним джерелом став Інформаційно-аналітичний дайджест «Кібербезпека в інформаційному суспільстві», що видається ДНУ «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України» та Національною бібліотекою України ім. В.І.Вернадського.

Аналітичний дайджест присвячено наданню актуальної інформації з питань кібербезпеки, які набувають критичного значення в еру розвитку інформаційного суспільства, це стосується зростання кіберзлочинності, використання інструментів кібертероризму в гібридних війнах, а також необхідності побудови ефективної системи кібер-безпеки в Україні відповідно до стратегічних пріоритетів, з урахуванням глобальних тенденцій розвитку кіберпростору, сучасних викликів і загроз [6]. Натомість Н. Туряниця, у статті «Цифрова трансформація бібліотек: тенденції та виклики» аналізує основні виклики, з якими стикаються бібліотеки в контексті цифрової трансформації, включаючи обмежені фінансові ресурси, недостатню цифрову грамотність персоналу, застарілу інфраструктуру, пробле-ми доступності та інклюзивності, захисту авторських прав, кібербезпеки, підтримки цифрових ресурсів та опору змінам [7]. Проте слід зазначити, що проблематика забезпечення кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами містить у собі значну кількість невизначених питань, а отже, потребує подальшої розробки.

**Метою дослідження є** розробка комплексного підходу до забезпечення кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами шляхом аналізу сучасних кіберзагроз, оцінки вразливостей, вивчення найкращих практик захисту даних і культурної спадщини, а також формування рекомендацій для підвищення безпеки цифрових бібліотек, забезпечення конфіденційності користувачів і мінімізації фінансових та репутаційних ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Кібербезпека є фундаментальним елементом сучасного інформаційного суспільства, особливо в контексті інформаційних систем управління ресурсами (ІСУР), які включають автоматизовані платформи для каталогізації, зберігання, пошуку та розподілу ресурсів, таких як бібліотечні фонди. У широкому розумінні кібербезпека визначається як стан захищеності електронних даних від несанкціонованого доступу, використання чи кримінальних дій, що забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність

інформації. Згідно з українським законодавством та доктринальними джерелами, кібербезпека представляє собою комплекс процесів і заходів, спрямованих на нейтралізацію загроз у кіберпросторі, де ключовими елементами є захист систем від атак, що порушують доступність, цілісність або конфіденційність даних. Це поняття тісно пов'язане з інформаційною безпекою, але акцентує увагу на цифровому середовищі, включаючи мережі, програмне забезпечення та апаратні засоби [8, с. 55-56].

Сутність кібербезпеки полягає в реалізації принципів, відомих як тріада CIA (Confidentiality, Integrity, Availability): конфіденційність забезпечує, щоб дані були доступні лише авторизованим користувачам; цілісність гарантує, що інформація не змінюється без дозволу; доступність означає безперервний доступ до ресурсів без перерв через атаки. У контексті ІСУР, зокрема систем управління бібліотечними ресурсами (наприклад, інтегрованих бібліотечних систем типу Koha чи Evergreen), кібербезпека набуває особливого значення через обробку чутливих даних: персональної інформації користувачів (історія запозичень, контактні дані), інтелектуальної власності (електронні книги, бази даних) та адміністративних записів.

Недостатній захист може призвести до витоків даних, порушення приватності чи навіть блокування доступу до ресурсів через атаки типу вимагачі (ransomware) [5, с. 12]. Зарубіжні джерела [9], визначають кібербезпеку як процес захисту інформації шляхом запобігання, виявлення та реагування на атаки, що охоплює заходи та контроль для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних у комп'ютерних системах. Міжнародний стандарт [10], який є основою для систем управління інформаційною безпекою, підкреслює необхідність постійного моніторингу вразливостей та ризиків у організаційних системах, включаючи бібліотечні. У бібліотечному контексті, за рекомендаціями, кібербезпека включає розробку політики захисту систем, навчання персоналу та впровадження технологій для протидії загрозам, таким як фішинг чи несанкціонований доступ [11].

В українському контексті кібербезпека в ІСУР регулюється Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017) [12], де вона трактується як захист життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави в кіберпросторі, з акцентом на критичні інформаційні інфраструктури, до яких можуть належати бібліотечні системи в освітніх та культурних установах. Дослідження підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації бібліотек, кібербезпека стає ключовим фактором для ефективного управління ресурсами, забезпечуючи безпеку цифрових колекцій та користувацьких даних. Сутність цієї проблеми полягає не лише в технічних аспектах, а й в організаційних [7].

Слід зауважити, що основні кіберзагрози для бібліотечних систем пов'язані з цифровізацією ресурсів, зберіганням персональних даних користувачів та залежністю від мереж і програмного забезпечення. За даними на 2025 рік, загрози

посилюються через зростання ransomware-атак, AI-допоміжних методів та вразливостей у ланцюгах постачань. Нижче наведено ключові загрози, визначені на основі аналізу реальних інцидентів та тенденцій, з прикладами впливу на бібліотеки (тобл. 1).

Таблиця 1

**Ключові кіберзагрози для бібліотек**

| Загроза | Опис | Приклади впливу | Тенденції та статистика |
|---|---|---|---|
| **Атаки-вимагачі (Ransomware)** | Шифрують дані та вимагають викуп за розшифровку. Бібліотеки є мішенями через великі цифрові архіви та обмежені бюджети на безпеку. | Атаки на Британську бібліотеку та Toronto Public Library спричинили тривалі перебої в роботі, витоки даних і фінансові втрати. | Зростання атак на 46% у критичних секторах, включно з бібліотеками; виплати викупів перевищили $1 млрд у 2024 році. Загрожує доступу до електронних книг, баз даних і архівів культурної спадщини. |
| **Фішинг-атаки** | Шахрайські email або сайти для крадіжки даних користувачів чи співробітників. Бібліотеки вразливі через збереження персональних даних (імена, адреси, історія запитів) і спільні системи. | Атаки з використанням ШІ, зокрема deepfakes, на публічні бібліотеки Канади призвели до компрометації мереж. | Головна загроза у 2025 році, з фокусом на соціальну інженерію. Може призвести до витоків даних і порушення стандартів типу GDPR. |
| **Шкідливе ПЗ та віруси (Malware)** | Шкідливе програмне забезпечення, зокрема трояни та віруси, заражає системи через вразливі програми чи завантаження. Актуально для бібліотек через відкриті мережі та атаки типу typosquatting (наприклад, на PyPI). | Атаки на MUFON і канадські бібліотеки блокували CMS і спричиняли витоки даних. | Зростання у 2025 році через ШІ та хмарні вразливості. |
| **DDoS-атаки** | Перевантажують сервери, роблячи системи недоступними. Впливають на бібліотеки з онлайн-каталогами (OPAC) і цифровими ресурсами, часто в рамках гібридних загроз. | Атаки на бібліотеки в Британській Колумбії (Канада) та Британську бібліотеку призвели до призупинення послуг. | Поширені у 2025 році, часто поєднуються з атаками-вимагачами. |
| **Витоки даних і неправильні конфігурації** | Виникають через неправильні налаштування хмарних сховищ або вразливості в ланцюгах постачання. Бібліотеки ризикують втратою конфіденційних даних користувачів. | Атаки на Internet Archive і канадські бібліотеки призвели до витоків персональних даних. | Головна загроза для хмарних систем у 2025 році. |

| Загроза | Опис | Приклади впливу | Тенденції та статистика |
|---|---|---|---|
| **Атаки на ланцюги постачання** | Компрометація через постачальників ПЗ чи API. Бібліотеки залежать від зовнішніх інструментів для управління ресурсами. | Атаки на хмарні залежності в бібліотечних системах. | Зростання у 2025 році через залежність від хмарної інфраструктури. |
| **Внутрішні загрози** | Співробітники чи користувачі ненавмисно чи навмисно компрометують системи. Актуально для бібліотек через спільний доступ. | Освітні програми для людей похилого віку в бібліотеках спрямовані на запобігання. | Включають помилки в конфігураціях, зростаюча проблема у 2025 році. |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24].*

З таблиці 1 видно, що на сьогодні бібліотечні системи стикаються з посиленням кіберзагроз, таких як: атаки-вимагачі; фішинг-атаки; шкідливе ПЗ та віруси; DDoS-атаки; витоки даних і неправильні конфігурації; атаки на ланцюги постачання; внутрішні загрози, а це у свою чергу, вимагає впровадження сучасних методів і технологій для захисту цифрових ресурсів, персональних даних користувачів та інфраструктури. Нижче розглянемо ключові категорії методів і технологій з прикладами застосування в бібліотеках.

**1. Превентивні заходи.**

*Багаторівнева аутентифікація (MFA) та управління ідентифікацією (IAM).* MFA є стандартним методом для захисту облікових записів, де користувачі підтверджують ідентичність через додатковий фактор (наприклад, SMS або апаратний токен). У бібліотеках IAM допомагає контролювати доступ до ресурсів, уникаючи «тіньових даних» (shadow data). Online Computer Library Center (OCLC) – це глобальна некомерційна організація, заснована в 1967 році, яка надає бібліотекам у всьому світі технологічні та інформаційні послуги для управління, обміну та збереження бібліотечних ресурсів. Її основна мета – сприяти співпраці між бібліотеками, забезпечуючи доступ до інформації та підтримуючи цифрові та фізичні бібліотечні колекції [25], рекомендує впроваджувати MFA для критичних додатків, як у випадку з Calgary Public Library після інциденту. ALA також наголошує на блокуванні акаунтів після кількох невдалих спроб логіну та використанні сильних паролів.

*Оновлення програмного забезпечення та антивірусні рішення.* Регулярні патчі та антивірусне ПЗ (наприклад, з автоматичним скануванням) запобігають експлуатації вразливостей. У академічних бібліотеках IT-спеціалісти зобов'язані оновлювати ОС для мінімізації ризиків malware. Бібліотеки переходять з legacy-систем (наприклад, Aleph ILS) на сучасні, як Ex Libris Alma, для кращої безпеки після атак, як у British Library.

*Освіта та тренінги персоналу*. Регулярні сесії з розпізнавання фішингу, безпечного використання email та Wi-Fi. OCLC радить використовувати безкоштовні ресурси від CISA та MS-ISAC, а PressReader підкреслює роль освіти в дотриманні етичних стандартів для захисту даних користувачів. На сьогодні тренінги включають симуляції атак для підвищення обізнаності.

**2. Виявлення та моніторинг.**

*Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML).* AI автоматизує виявлення аномалій у трафіку мереж, аналізуючи дані для прогнозування загроз. У бібліотеках AI застосовується для управління цифровими колекціями (наприклад, Alma Specto від Ex Libris) та ідентифікації дублікатів у базах даних, як у OCLC WorldCat, що знижує ризики несанкціонованого доступу.

*Аналітика поведінки користувачів (UBA) та SIEM-системи*. UBA моніторить активність для виявлення підозрілих дій, як інсайдерські загрози. SIEM (Security Information and Event Management) збирає логи для аналізу, зменшуючи час на виявлення (MTTI). Calgary Public Library інвестувала в SOC (Security Operations Centers) та SIEM після атаки для швидкого реагування.

*Zero Trust Architecture (ZTA)*. Модель «нікому не довіряй», з мікросегментацією мереж, постійним моніторингом та MFA. У бібліотеках ZTA ізолює чутливі дані, як у хмарних сховищах, і є рекомендованою для IoT-пристроїв (наприклад, смарт-сенсори). OCLC радить Zero Trust для email та посилань.

**3. Реагування та відновлення.**

*Фреймворки на кшталт NIST CSF 2.0.* Бібліотеки дедалі частіше впроваджують фреймворки кібербезпеки, такі як Фреймворк кібербезпеки NIST (CSF) 2.0, розроблений Національним інститутом стандартів і технологій (NIST). Цей фреймворк пропонує гнучкий, заснований на оцінці ризиків, підхід до управління кіберзагрозами. NIST CSF 2.0 розширює попередню версію, додаючи шосту основну функцію – «Керування» (Govern) – до п’яти існуючих: Визначення (Identify), Захист (Protect), Виявлення (Detect), Реагування (Respond) і Відновлення (Recover). Ці функції формують комплексний цикл управління ризиками кібербезпеки [9]. Бібліотеки, такі як Pierce County Library System, є прикладом практичного застосування цих фреймворків. Після значної атаки з вимогою викупу у 2025 році, яка порушила роботу сервісів і скомпрометувала дані користувачів, ця система узгодила своє стратегічне планування з принципами NIST, наголошуючи на оцінці ризиків, посиленні заходів безпеки та протоколах відновлення. Це включає отримання грантів на кібербезпеку для зміцнення інфраструктури, проведення внутрішніх аудитів і впровадження найкращих практик захисту даних та реагування на інциденти. Інтегруючи NIST CSF 2.0, бібліотеки можуть створювати індивідуальні організаційні профілі для оцінки поточного стану кібербезпеки порівняно з цільовим, виявляти прогалини та визначати пріоритети для інвестицій у стійкість. Такий стратегічний підхід не лише зменшує фінансові та репутаційні ризики, але й сприяє формуванню

культури проактивного управління кібербезпекою, забезпечуючи довгострокове збереження цифрових ресурсів і довіру користувачів у дедалі більш ворожому кіберпросторі [9].

*Резервне копіювання та відновлення*. Регулярні бекапи даних для швидкого відновлення після атак-вимагачв. OCLC (Online Computer Library Center) акцентує увагу на комплексній підготовці до інцидентів, інтегруючи резервне копіювання в рамки NIST Cybersecurity Framework (Identify, Protect, Detect, Respond, Recover).

У вебінарі «Safeguarding Public Libraries» OCLC підкреслює, що регулярні бекапи, оновлення ПЗ та навчання персоналу є основою для скорочення часу реагування, зокрема Mean Time to Identify (MTTI) та Mean Time to Contain (MTTC). Бібліотеки повинні проводити тренінги з фішингу, впроваджувати двофакторну аутентифікацію та тестувати плани відновлення, щоб уникнути «технічного боргу», який уповільнює реакцію. Цей підхід особливо актуальний для публічних установ, де атаки зросли на 73% у 2023-2024 роках [26].

Яскравим прикладом ефективності такої підготовки є інцидент у Calgary Public Library (Канада) у жовтні 2024 року. Бібліотека виявила підозрілу активність на серверах 10 жовтня та підтвердила ransomware-атаку менш ніж за 24 години, що значно скоротило MTTC завдяки інвестиціям у моніторинг та попередні плани реагування. Команда негайно відімкнула сервери, заблокувавши поширення шкідливого ПЗ, і за допомогою Microsoft Incident Response уникнула компрометації даних. Завдяки дворічній підготовці (включаючи бекапи та симуляції) бібліотека відновила послуги поетапно, без втрат даних, демонструючи, як проактивні заходи зменшують час на containment з днів до годин [26].

*Інструменти для безпечного доступу*. EZproxy від OCLC забезпечує псевдонімні ідентифікатори, сповіщення про порушення та автоматичні оновлення для захисту електронного контенту.

**4. Інноваційні технології.**

*Blockchain та quantum-safe security*. Blockchain забезпечує цілісність даних та аутентифікацію, захищаючи інтелектуальну власність. Quantum-safe методи захищають від майбутніх загроз.

*Хмарна безпека*. Шифрування, контроль доступу та запобігання втратам даних (DLP) для хмарних сервісів. Бібліотеки диверсифікують екосистему (on-premises, cloud, SaaS) для кращої стійкості.

*SBOMs та SLSA*. Для Java та інших, забезпечують прозорість ланцюгів постачань ПЗ, зменшуючи ризики від вразливих бібліотек.

Отже, впровадження сучасних методів і технологій для захисту цифрових ресурсів, персональних даних користувачів та інфраструктури в бібліотеках, інтегруючи превенцію, виявлення, реагування та інновації, що відповідає сучасним тенденціям: зростання AI-атак, ransomware та supply chain ризиків. Бібліотеки мають переходити до проактивної моделі, щоб уникнути втрат.

У період з 2022 по 2025 роки кібератаки на Україну, пов'язані з російською агресією, досягли рекордних масштабів, з фокусом на гібридні операції, включаючи DDoS-атаки для дестабілізації інфраструктури та витоків даних для шантажу та дезінформації [6]. За даними CyberPeace Institute, з лютого 2022 по грудень 2024 року в Україні зафіксовано понад 2500 кіберінцидентів, з яких 71,3% у третьому кварталі 2022 року припадало на DDoS-атаки, спрямовані на державні та критичні установи, включаючи культурно-науковий сектор [27, с. 63]. Бібліотеки, як хранителі цифрових архівів і персональних даних користувачів, стали потенційними цілями через їхню роль у збереженні національної спадщини та доступі до інформації. Витоки даних часто були частиною ширших кампаній, спрямованих на державні реєстри та бази даних, що включають персональну інформацію, подібну до тієї, яку зберігають бібліотеки. Бібліотеки, як-от регіональні чи університетські, вразливі через інтеграцію з державними системами[28].

Таблиця 2

**Кіберзагрози для українських бібліотек**

| Тип атаки | Період | Опис | Вплив на бібліотеки |
|---|---|---|---|
| **Витік даних** | 2022-2023 | Витоки з державних реєстрів (включаючи освітні бази): у 2022 р. злили дані з реєстрів МОН, що торкнулися університетських бібліотек (дані студентів, викладачів). У 2023 р. зафіксовано 275 атак на ISPs, з витоками архівів. | Бібліотеки втратили доступ до гібридних систем, з ризиком витоку історії запитів, що порушує Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI. |
| | 2024 | Атаки на культурні установи: витоки з архівів НАН України, включаючи наукові бази, пов'язані з бібліотеками. Загалом, data leaks зросли на 40% у критичних секторах. | Зростання витоків у критичних секторах, включаючи наукові бази бібліотек, з ризиком компрометації унікальних архівів. |
| | Вересень 2025 | Масштабний витік даних 20 млн українців: у мережі з'явився архів з персональними даними (ПІБ, email, телефони), нібито з «Дія», але Мінцифри спростувало пряму причетність, вказавши на можливий злив з інших джерел. | Подібні бази можуть включати дані користувачів з реєстрацій у цифрових каталогах, призводячи до фішингу чи шантажу. Експерти оцінюють ризик як високий для установ з обмеженими ресурсами на шифрування. |

| Тип атаки | Період | Опис | Вплив на бібліотеки |
|---|---|---|---|
| DDoS-атака | 2022–2023 | Гібридні DDoS під час вторгнення: понад 275 атак на день у березні 2022, включаючи культурні сайти. У 2023 р. – 1105 інцидентів, з фокусом на defacements та leaks. | DDoS-атаки були основним інструментом дестабілізації, часто pro-Russian, з піком у 2022-2023 рр. Бібліотеки вразливі через онлайн-доступ до ресурсів (сайти, репозитирії). |
| | Липень 2025 | Три великі DDoS (Meris botnet): атаки на критичну інфраструктуру, з фокусом на Google та європейські сервіси, але з відлунням в Україні (DDoS на освітні мережі). | Для бібліотек: блокування OPAC-систем. |
| | Серпень 2025 | Pro-Russian DDoS-кампанія на Україну: масштабні атаки на державні сайти, включаючи освітні портали, з тривалістю до 48 годин; торкнулися культурних ресурсів, як сайти музеїв та бібліотек. | Призупинення доступу до електронних каталогів, втрата трафіку на 70%. |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 29; 30; 31].*

Аналіз таблиці 2 демонструє, що українські бібліотеки зіткнулися із значними кіберзагрозами, зокрема витоками даних і DDoS-атаками, які є частиною ширшої гібридної війни, спрямованої на дестабілізацію інформаційної інфраструктури України. Кількість кібератак зросла на 150% з 2022 по 2025 рік, з переходом від деструктивних (wiper-malware) до гібридних атак (DDoS + витоки).

Бібліотеки залишаються вразливими через обмежені бюджети (менше 5% IT-витрат на кібербезпеку) та залежність від державних мереж. Вплив на бібліотеки включає втрату доступу до цифрових ресурсів, порушення конфіденційності користувачів і загрозу культурній спадщині. Особливо критичним є захист унікальних архівів, як у Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського, де витік може мати незворотні наслідки.

На основі аналізу сучасних тенденцій, включаючи рекомендації від організацій на кшталт NIST, CISA, ALA та досліджень з deep learning, нижче наведено структуровані рекомендації (табл. 3). Вони охоплюють стратегічний підхід, технічні заходи, освіту та реагування на інциденти, з акцентом на практичне впровадження для бібліотек, що мають обмежені ресурси.

Таблиця 3

**Рекомендації з кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами**

| Категорія | Підкатегорія | Опис | Рекомендації та тенденції | Практичні приклади впровадження |
|---|---|---|---|---|
| **Політика безпеки** | Вирівнювання з цілями та оцінка ризиків | Інтеграція кібербезпеки з цілями бібліотеки, регулярні аудити вразливостей. | SANS Institute рекомендує people-centered підхід; створення плану відповіді на інциденти. | Створити простий документ ризиків (Excel/Google Sheets), провести аудит за чек-листом CISA для малих бібліотек. |
| | Стандарти NIST та CISA | Використання NIST CSF 2.0 (Identify-Protect-Detect-Respond-Recover); CISA best practices для доступу. | NIST CSF 2.0 включає Govern для управління; адаптувати для GDPR-подібних стандартів. | Завантажити шаблон NIST CSF з сайту NIST, адаптувати для захисту каталогів (OPAC) та е-книг. |
| **Технічні заходи** | Багаторівнева аутентифікація (MFA) | MFA для всіх облікових записів; сильні паролі (символи, цифри, регістр). | ALA рекомендує MFA проти фішингу; інструменти для генерації паролів. | Використати безкоштовні MFA (Google Authenticator) для доступу до ILS-систем, як Ex Libris Alma. |
| | Оновлення систем та антивірус | Регулярні оновлення ILS; антивірус із автосканування м | CISA наголошує на патчах для хмарних систем; захист e-resources. | Налаштувати автоматичні оновлення Windows/Linux; використовувати безкоштовний антивірус (Avast) для відкритих мереж. |
| | AI та deep learning | Deep learning для predictive analytics, аналіз трафіку та поведінки. | Дослідження підтверджують ефективність DL для аномалій; пілотні проекти для архівів. | Використати відкрите ПЗ (TensorFlow) для тестового моніторингу доступу до рідкісних колекцій. |
| **Освіта** | Тренінги для персоналу та користувачів | Сесії з розпізнавання фішингу, email/Wi-Fi безпеки. | Innovative Users Group рекомендує MFA; ALA ресурси для інструкцій. | Провести вебінар за матеріалами CISA; створити пам’ятки для користувачів про безпечний Wi-Fi. |
| | Культура безпеки | Заохочувати звітність про інциденти без покарання. | ALA підтримує баланс usability, приватності та безпеки. | Створити анонімну форму для звітів про інциденти; провести кампанію в бібліотеці. |
| | План відповіді | Створення/тестування плану з бекапами даних. | NIST оновлення incident response; збереження довіри користувачів. | Робити щотижневі бекапи на зовнішні носії; тестувати відновлення раз на квартал. |
| | Моніторинг та аудит | SIEM-системи для моніторингу; зовнішні аудити. | NIST ресурси для управління ризиками; адаптація для бібліотек. | Використати безкоштовний SIEM (Graylog) для логів; замовити аудит через гранти LSTA. |

| Категорія | Підкатегорія | Опис | Рекомендації та тенденції | Практичні приклади впровадження |
|---|---|---|---|---|
| Впровадження | Бюджетування та ресурси | Використання безкоштовних інструментів CISA та грантів (LSTA). | CISA digital library; фокус на базові заходи для малих бібліотек. | Подати заявку на грант LSTA; використовувати CISA Cyber Essentials Toolkit для старту. |
| | Моніторинг ефективності | Оцінка через KPI (MTTR, кількість загроз). | Тенденції 2025: AI для моніторингу; регулярна оцінка. | Вести журнал інцидентів; вимірювати MTTR щоквартально через безкоштовні інструменти (Zabbix). |
| | Виклики | Обмежені бюджети та опір змінам. | Поступове впровадження; ALA підтримує фінансування. | Проводити семінари для персоналу про ROI; почати з безкоштовних інструментів перед AI. |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [32; 33; 34; 35; 8; 9; 36].*

**Висновки.** Запропоновані рекомендації з кібербезпеки в інформаційних системах управління бібліотечними ресурсами надають комплексний підхід до захисту цифрових ресурсів і даних користувачів, враховуючи сучасні виклики, такі як зростання ransomware, фішинг-атак та AI-допоміжних загроз. Інтеграція політики безпеки з бізнес-цілями, використання стандартів NIST CSF 2.0 і CISA, а також впровадження MFA та регулярних оновлень ПЗ створюють міцний фундамент для протидії до 80% поширених кіберзагроз, таких як фішинг і malware.

Застосування AI та deep learning для прогнозування загроз дозволяє бібліотекам перейти до проактивного виявлення аномалій, що є критично важливим в умовах сьогодення через зростання AI-атак. Освітні програми та культура безпеки, підтримані ALA та Innovative Users Group, знижують людський фактор як слабку ланку, сприяючи звітності та обізнаності. Плани реагування, резервне копіювання та SIEM-системи забезпечують швидке відновлення і збереження довіри користувачів, як показав досвід бібліотек після інцидентів.

Для малих бібліотек ключовим є використання безкоштовних ресурсів CISA та грантів LSTA, що дозволяє впроваджувати базові заходи (MFA, оновлення) перед переходом до складних технологій, таких як AI. Виклики, такі як обмежені бюджети та опір змінам, можна подолати через поступове впровадження та демонстрацію ROI. Регулярна оцінка KPI (MTTR, кількість загроз) забезпечує ефективність заходів.

Ці рекомендації, адаптовані до реалій бібліотек, забезпечують стійкість до кіберзагроз, захищаючи цифрові колекції та конфіденційність користувачів. Для успішного впровадження бібліотекам слід співпрацювати з експертами ALA, NIST та CISA, щоб адаптувати стратегії до місцевих потреб і ресурсів.

***Література:***

1. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679. Date of access: 02.10.2025.

2. Ahmad A., Desouza K. C., Maynard T. M., Naseer H., Baskerville R. L. How integration of cyber security management and incident response enables organizational learning. Journal of the Association for Information Science and Technology. 2020. Vol. 71, iss. 8. P. 939-953. DOI: 10.1002/asi.24311. Date of access: 03.10.2025.

3. Liu G., Zou Q. Cybersecurity and Libraries: Global Trends, Strategy, and Best Practices. IFLA Repository. 2023. URL: https://repository.ifla.org/items/492d7496-5b90-4479-a0b4-db0da65edaa8. Date of access: 03.10.2025.

4. Harper L. M., Oltmann S. M. Big Data's Impact on Privacy for Librarians and Information Professionals // Bulletin of the Association for Information Science and Technology. 2021. Vol. 47, iss. 6. P. 1–5. DOI: 10.1002/bult.2021.47.6.insert. URL: https://scholar.google.com/citations?user=zhIm8jMAAAAJ&hl=en. Date of access: 03.10.2025.

5. Бараннік Р.В. Кібербезпека і управління інформаційними ресурсами: навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 236 с. URL: https://jurkniga.ua/contents/kiberbezpeka-i-upravlinnya-informatsiynimi-resursami.pdf. Дата доступу: 30.09.2025.

6. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. Київ: 2024. №5 (травень). 316 с. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/2024-5.pdf. Дата доступу: 02.10.2025.

7. Туряниця, Н. (2024). Цифрова трансформація бібліотек: тенденції та виклики. Інформаційна політика пам'яті – виживання, збереження та розвиток українських бібліотек у період сьогодення, 224-238. DOI https://doi.org/10.24144/978-617-8321-50-5.2025.224-238.

8. Баранов О. А. Про тлумачення та визначення поняття «кібербезпека». Правова інформатика. 2014. № 2 (42). С. 54-62. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/14boavpk.pdf. Дата доступу: 03.10.2025.

9. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg : NIST, 2024. URL: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29. Date of access: 01.10.2025.

10. ISO/IEC 27001:2023 (ISO/IEC 27001:2022, IDT). Інформаційна безпека, кібер-безпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2023. 32 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf. Дата доступу: 03.10.2025.

11. IFLA Statement on Cybersecurity. IFLA, 2023. URL: https://repository.ifla.org/bitstreams/ade7b283-522d-4a45-bca5-5fcb552e62b2/download. Date of access: 30.09.2025.

12. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19. Дата доступу: 02.10.2025.

13. Houghton, F., Winterburn, M., & Oakley, K. (2025). The 2023 Rhysida Ransomware Attack on the British Library: Prioritisation, Expertise, and Funding Issues. Information Technology and Libraries, 44(1). DOI https://doi.org/10.5860/ital.v44i1.17112.

14. Toronto Public Library cyberattack: A wake-up call for stronger security. Information and Privacy Commissioner of Ontario. URL: https://www.ipc.on.ca/en/cases-of-note/toronto-public-library-cyberattack. Date of access: 02.10.2025.

15. Ransomware Attacks Targeting Industrial Operators Surge 46% in One Quarter, Honeywell Report Finds. Honeywell. URL: https://www.honeywell.com/us/en/press/2025/06/ransomware-attacks-targeting-industrial-operators-surge-46-percent-in-one-quarter-honeywell-report-finds. Date of access: 02.10.2025.

16. Roundup: The top ransomware stories of 2024. IBM. URL: https://www.ibm.com/think/insights/roundup-the-top-ransomware-stories-of-2024. Date of access: 02.10.2025.

17. Deepfakes: A Real Threat to a Canadian Future. Government of Canada. URL: https://www.canada.ca/en/security-intelligence-service/corporate/publications/the-evolution-of-disinformation-a-deepfake-future/deepfakes-a-real-threat-to-a-canadian-future.html. Date of access: 02.10.2025.

18. Toronto PI Mitchell Dubros Warns: Canadians Lose $103 Million to Deepfake Scams in 2025. CBS42. URL: https://www.cbs42.com/business/press-releases/ein-presswire/847166278/toronto-pi-mitchell-dubros-warns-canadians-lose-103-million-to-deepfake-scams-in-2025. Date of access: 02.10.2025.

19. Statement from the Canadian Centre for Cyber Security on malware targeting global organizations through Cisco Systems. Canadian Centre for Cyber Security. URL: https://www.cyber.gc.ca/en/news-events/statement-canadian-centre-cyber-security-malware-targeting-global-organizations-through-cisco-systems. Date of access: 02.10.2025.

20. Statement on British Library's 2023 ransomware attack. Information Commissioner's Office (ICO). URL: https://ico.org.uk/about-the-ico/media-centre/news-and-blogs/2025/04/statement-on-british-library-s-2023-ransomware-attack/. Date of access: 02.10.2025.

21. Hacker demands ransom from B.C. libraries after data breach. CBC News. URL: https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/libraries-cariboo-hacker-data-breach-1.7193435. Date of access: 02.10.2025.

22. Internet Archive hack a signal that cultural institutions are cyber targets. CBC Radio. URL: https://www.cbc.ca/radio/asithappens/internet-archive-hack-1.7359959. Date of access: 02.10.2025.

23. Widespread Supply Chain Compromise Impacting npm Ecosystem. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2025/09/23/widespread-supply-chain-compromise-impacting-npm-ecosystem. Date of access: 02.10.2025.

24. Best Practices for Engaging Seniors at the Library. Public Libraries Online. URL: https://publiclibrariesonline.org/2024/12/best-practices-for-engaging-seniors-at-the-library/. Date of access: 02.10.2025.

25. WorldCat: The World’s Largest Library Catalog. OCLC. URL: https://www.oclc.org/en/worldcat.html. Date of access: 02.10.2025.

26. OCLC. Safeguarding Public Libraries: Cybersecurity Best Practices and Incident Preparation: webinar / OCLC. 2025. April. URL: https://community.oclc.org/uixpc34438/attachments/uixpc34438/publiclibrary-recordings/1/2/OCLC_safeguarding_public_libraries_webinar_april2025.pdf. Date of access: 03.10.2025.

27. Tavakkoli N., Çetin O., Ekmekcioglu E., Savaş E. From frontlines to online: examining target preferences in the Russia-Ukraine conflict. International Journal of Information Security. 2025. DOI: 10.1007/s10207-025-00981-w.

28. A Comparative Study of Russian Offensive Cyber Capabilities from 2022 to 2025. National Cyber Security Centre (NKSC). URL: https://www.nksc.lt/doc/rkgc/A_Comparative_Study_of_Russian_Cyber_Offensive_Capabilities_from_2022_to_2025.pdf. Date of access: 02.10.2025.

29. Cyber Threat Activity Related to the Russian Invasion of Ukraine. Canadian Centre for Cyber Security. URL: https://www.cyber.gc.ca/sites/default/files/cyber-threat-activity-associated-russian-invasion-ukraine-e.pdf. Date of access: 02.10.2025.

30. From Ukraine to the whole of Europe: cyber conflict reaches a turning point. Thales Group. URL: https://www.thalesgroup.com/en/news-centre/press-releases/ukraine-whole-europe cyber-conflict-reaches-turning-point. Date of access: 02.10.2025.

31. Ukraine and Romania Suffer Large-Scale DDoS Attacks. BankInfoSecurity. URL: https://www.bankinfosecurity.com/ukraine-romania-suffer-large-scale-ddos-attacks-a-18999. Date of access: 02.10.2025.

32. NIST Risk Management Framework. National Institute of Standards and Technology (NIST). URL: https://csrc.nist.gov/projects/risk-management. Date of access: 02.10.2025.

33. CISA Cyber Essentials Toolkit: Your Small Business Cyber Security Awareness Program. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/ resources-tools/resources/cisa-cyber-essentials-toolkit-your-small-business-cyber-security-awareness-program. Date of access: 02.10.2025.

34. Ross R., Pillitteri V., Graubart R., Bodeau D., McQuaid R. Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach // NIST Special Publication 800-160. Vol. 2, Rev. 1. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2021. 262 p. URL: https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/160/v2/r1/final. Date of access: 02.10.2025.

35. Cyber Hygiene Services. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/cyber-hygiene-services. Date of access: 02.10.2025.

36. ALA Cybersecurity Resources for Libraries. American Library Association (ALA). URL: https://www.ala.org/tools/atoz/cybersecurity. Date of access: 02.10.2025.

***References:***

1. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679. Date of access: 02.10.2025.

2. Ahmad A., Desouza K. C., Maynard T. M., Naseer H., Baskerville R. L. How integration of cyber security management and incident response enables organizational learning. Journal of the Association for Information Science and Technology. 2020. Vol. 71, iss. 8. P. 939-953. DOI: 10.1002/asi.24311. Date of access: 03.10.2025.

3. Liu G., Zou Q. Cybersecurity and Libraries: Global Trends, Strategy, and Best Practices. IFLA Repository. 2023. URL: https://repository.ifla.org/items/492d7496-5b90-4479-a0b4-db0da65edaa8. Date of access: 03.10.2025.

4. Harper L. M., Oltmann S. M. Big Data's Impact on Privacy for Librarians and Information Professionals // Bulletin of the Association for Information Science and Technology. 2021. Vol. 47, iss. 6. P. 1–5. DOI: 10.1002/bult.2021.47.6.insert. URL: https://scholar.google.com/citations? user=zhIm8jMAAAAJ&hl=en. Date of access: 03.10.2025.

5. Barannik R.V. Kiberbezpeka i upravlinnia informatsiinymy resursamy [Cyber security and management of information resources]: navch. posib. Kyiv : Yurinkom Inter, 2025. 236 s. [in Ukr].

6. Kiberbezpeka v informatsiinomu suspilstvi [Cyber security in the information society]: Informatsiino-analitychnyi daidzhest / vidp. red. O.Dovhan; uporiad. O.Dovhan, L.Lytvynova, S.Dorohykh; Derzhavna naukova ustanova «Instytut informatsii, bezpeky i prava NAPrN Ukrainy»; Natsionalna biblioteka Ukrainy im. V.I.Vernadskoho. Kyiv: 2024. №5 (traven). 316 s. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/2024-5.pdf. Дата доступу: 02.10.2025 [in Ukrainian].

7. Turianytsia, N. (2024). Tsyfrova transformatsiia bibliotek: tendentsii ta vyklyky [Digital transformation of libraries: trends and challenges]. Informatsiina polityka pamiati – vyzhyvannia, zberezhennia ta rozvytok ukrainskykh bibliotek u period sohodennia, 224-238. DOI https://doi.org/10.24144/978-617-8321-50-5.2025.224-238[in Ukrainian].

8. Baranov O. A. Pro tlumachennia ta vyznachennia poniattia «kiberbezpeka» [About the interpretation and definition of the concept of «cyber security»]. Pravova informatyka. 2014. № 2 (42). S. 54-62. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/14boavpk.pdf. Дата доступу: 03.10.2025[in Ukrainian].

9. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg : NIST, 2024. URL: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29. Date of access: 01.10.2025.

10. ISO/IEC 27001:2023 (ISO/IEC 27001:2022, IDT). Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2023. 32 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf. Дата доступу: 03.10.2025.

11. IFLA Statement on Cybersecurity. IFLA, 2023. URL: https://repository.ifla.org/bitstreams/ade7b283-522d-4a45-bca5-5fcb552e62b2/download. Date of access: 30.09.2025.

12. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19. Дата доступу: 02.10.2025 [in Ukrainian].

13. Houghton, F., Winterburn, M., & Oakley, K. (2025). The 2023 Rhysida Ransomware Attack on the British Library: Prioritisation, Expertise, and Funding Issues. Information Technology and Libraries, 44(1). DOI https://doi.org/10.5860/ital.v44i1.17112.

14. Toronto Public Library cyberattack: A wake-up call for stronger security. Information and Privacy Commissioner of Ontario. URL: https://www.ipc.on.ca/en/cases-of-note/toronto-public-library-cyberattack. Date of access: 02.10.2025.

15. Ransomware Attacks Targeting Industrial Operators Surge 46% in One Quarter, Honeywell Report Finds. Honeywell. URL: https://www.honeywell.com/us/en/press/2025/06/ransomware-attacks-targeting-industrial-operators-surge-46-percent-in-one-quarter-honeywell-report-finds. Date of access: 02.10.2025.

16. Roundup: The top ransomware stories of 2024. IBM. URL: https://www.ibm.com/think/insights/roundup-the-top-ransomware-stories-of-2024. Date of access: 02.10.2025.

17. Deepfakes: A Real Threat to a Canadian Future. Government of Canada. URL: https://www.canada.ca/en/security-intelligence-service/corporate/publications/the-evolution-of-disinformation-a-deepfake-future/deepfakes-a-real-threat-to-a-canadian-future.html. Date of access: 02.10.2025.

18. Toronto PI Mitchell Dubros Warns: Canadians Lose $103 Million to Deepfake Scams in 2025. CBS42. URL: https://www.cbs42.com/business/press-releases/ein-presswire/847166278/toronto-pi-mitchell-dubros-warns-canadians-lose-103-million-to-deepfake-scams-in-2025. Date of access: 02.10.2025.

19. Statement from the Canadian Centre for Cyber Security on malware targeting global organizations through Cisco Systems. Canadian Centre for Cyber Security. URL: https://www.cyber.gc.ca/en/news-events/statement-canadian-centre-cyber-security-malware-targeting-global-organizations-through-cisco-systems. Date of access: 02.10.2025.

20. Statement on British Library's 2023 ransomware attack. Information Commissioner's Office (ICO). URL: https://ico.org.uk/about-the-ico/media-centre/news-and-blogs/2025/04/statement-on-british-library-s-2023-ransomware-attack/. Date of access: 02.10.2025.

21. Hacker demands ransom from B.C. libraries after data breach. CBC News. URL: https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/libraries-cariboo-hacker-data-breach-1.7193435. Date of access: 02.10.2025.

22. Internet Archive hack a signal that cultural institutions are cyber targets. CBC Radio. URL: https://www.cbc.ca/radio/asithappens/internet-archive-hack-1.7359959. Date of access: 02.10.2025.

23. Widespread Supply Chain Compromise Impacting npm Ecosystem. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2025/09/23/widespread-supply-chain-compromise-impacting-npm-ecosystem. Date of access: 02.10.2025.

24. Best Practices for Engaging Seniors at the Library. Public Libraries Online. URL: https://publiclibrariesonline.org/2024/12/best-practices-for-engaging-seniors-at-the-library/. Date of access: 02.10.2025.

25. WorldCat: The World's Largest Library Catalog. OCLC. URL: https://www.oclc.org/en/worldcat.html. Date of access: 02.10.2025.

26. OCLC. Safeguarding Public Libraries: Cybersecurity Best Practices and Incident Preparation: webinar / OCLC. 2025. April. URL: https://community.oclc.org/uixpc34438/attachments/uixpc34438/publiclibrary-recordings/1/2/OCLC_safeguarding_public_libraries_webinar_april2025.pdf. Date of access: 03.10.2025.

27. Tavakkoli N., Çetin O., Ekmekcioglu E., Savaş E. From frontlines to online: examining target preferences in the Russia-Ukraine conflict. International Journal of Information Security. 2025. DOI: 10.1007/s10207-025-00981-w.

28. A Comparative Study of Russian Offensive Cyber Capabilities from 2022 to 2025. National Cyber Security Centre (NKSC). URL: https://www.nksc.lt/doc/rkgc/A_Comparative_Study_of_Russian_Cyber_Offensive_Capabilities_from_2022_to_2025.pdf. Date of access: 02.10.2025.

29. Cyber Threat Activity Related to the Russian Invasion of Ukraine. Canadian Centre for Cyber Security. URL: https://www.cyber.gc.ca/sites/default/files/cyber-threat-activity-associated-russian-invasion-ukraine-e.pdf. Date of access: 02.10.2025.

30. From Ukraine to the whole of Europe: cyber conflict reaches a turning point. Thales Group. URL: https://www.thalesgroup.com/en/news-centre/press-releases/ukraine-whole-europe cyber-conflict-reaches-turning-point. Date of access: 02.10.2025.

31. Ukraine and Romania Suffer Large-Scale DDoS Attacks. BankInfoSecurity. URL: https://www.bankinfosecurity.com/ukraine-romania-suffer-large-scale-ddos-attacks-a-18999. Date of access: 02.10.2025.

32. NIST Risk Management Framework. National Institute of Standards and Technology (NIST). URL: https://csrc.nist.gov/projects/risk-management. Date of access: 02.10.2025.

33. CISA Cyber Essentials Toolkit: Your Small Business Cyber Security Awareness Program. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/resources-tools/resources/cisa-cyber-essentials-toolkit-your-small-business-cyber-security-awareness-program. Date of access: 02.10.2025.

34. Ross R., Pillitteri V., Graubart R., Bodeau D., McQuaid R. Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach // NIST Special Publication 800-160. Vol. 2, Rev. 1. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2021. 262 p. URL: https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/160/v2/r1/final. Date of access: 02.10.2025.

35. Cyber Hygiene Services. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). URL: https://www.cisa.gov/cyber-hygiene-services. Date of access: 02.10.2025.

36. ALA Cybersecurity Resources for Libraries. American Library Association (ALA). URL: https://www.ala.org/tools/atoz/cybersecurity. Date of access: 02.10.2025.

*УДК 352:338.246.8*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-48-58*

**Бєльська Тетяна Валентинівна** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-2792-4700

**Малюхов Олександр Сергійович** доктор філософії зі спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-5019-5788

# ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВІДНОВЛЕННІ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** Автори у статті розглядають відновлення земельних ресурсів України, що є складним багатовимірним процесом, який поєднує екологічні, економічні, правові та соціальні аспекти. Воєнні дії спричинили масштабні руйнування агроландшафтів, забруднення ґрунтів важкими металами, залишками боєприпасів і вибухонебезпечних предметів, що формує нові виклики для системи публічного управління. У цих умовах інноваційні технології постають базовим чинником відновлення, адже їх застосування дозволяє одночасно вирішувати завдання екологічної стійкості та соціально-економічної стабільності. Зокрема, GIS-технології, дрони та дистанційне зондування Землі забезпечують оперативний моніторинг забруднень, картування ерозійних ризиків і контроль за ефективністю рекультиваційних робіт. Біоінженерні підходи – використання біовугілля, фіторемедіаційних культур, біоінженерних укріплень ярів – формують довготривалу стійкість ґрунтів і сприяють відновленню продуктивності. Водночас впровадження таких технологій створює нові економічні можливості для громад, зокрема завдяки розвитку «зелених робочих місць» і стимулюванню місцевих економік. Визначено, що правлінський вимір пов’язаний із застосуванням принципів кризового управління, які забезпечують швидку оцінку ризиків, пріоритизацію територій і міжвідомчу координацію. Це дозволяє мінімізувати дублювання функцій і створювати адаптивні моделі реагування. Проте суттєвим бар’єром залишається недосконаліть законодавчої бази: відсутність механізмів сертифікації інновацій, нерозвинений ринок екосистемних послуг та слабкий контроль за дотриманням екологічних стандартів. Вирішення цих проблем потребує правової гармонізації з європейськими директивами та створення нових інституційних механізмів.

У статті обґрунтовується, що подальша стратегія відновлення земельних ресурсів України має спиратися на інтегровану модель, яка поєднує інноваційні технології, кризове управління, оновлене законодавство й розвиток публічно-приватних партнерств. Такий підхід забезпечить не лише екологічне відновлення територій, але й інтеграцію України в глобальні «зелені» трансформації, формування нової системи сталого розвитку та зміцнення соціально-економічної стабільності держави.

**Ключові слова:** публічне управління, інноваційні технології, повоєнний період, відновлення земельних ресурсів, кризове управління, ревіталізація, рекультивація, GIS-технології, правові виклики, публічно-приватне партнерство, сталий розвиток, стале землекористування.

**Bielska Tetiana Valentynivna** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Management and Administration Department, O. M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-2792-4700

**Maliukhov Olecsandr Serhiyovych** PhD of Public Administration, doctoral student of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department, V.I.Vernadsky Taurida National University, https://orcid.org/0000-0002-5019-5788

## USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN LAND RESOURCES RESTORATION: MANAGEMENT CHALLENGES AND PROSPECTS

**Abstract.** The authors of the article consider the restoration of land resources in Ukraine, which is a complex multidimensional process that combines environmental, economic, legal and social aspects. Military actions have caused large-scale destruction of agricultural landscapes, soil contamination with heavy metals, ammunition remnants and explosives, which creates new challenges for the public administration system. In these conditions, innovative technologies become a basic factor in restoration, because their application allows you to simultaneously solve the problems of environmental sustainability and socio-economic stability.

In particular, GIS technologies, drones and remote sensing of the Earth provide operational monitoring of pollution, mapping of erosion risks and control over the effectiveness of reclamation works. Bioengineering approaches - the use of biochar, phytoremediation crops, bioengineering fortifications of ravines - form long-term soil stability and contribute to the restoration of productivity. At the same time, the introduction of such technologies creates new economic opportunities for communities, in particular through the development of "green jobs" and the stimulation of local economies.

It is determined that the governance dimension is associated with the application of crisis management principles, which ensure rapid risk assessment, prioritization of territories and interdepartmental coordination. This allows minimizing duplication of functions and creating adaptive response models. However, a significant barrier remains the imperfection of the legislative framework: the lack of mechanisms for certifying innovations, an underdeveloped market for ecosystem services and weak control over compliance with environmental standards. Solving these problems requires legal harmonization with European directives and the creation of new institutional mechanisms. The article substantiates that the further strategy for the restoration of Ukraine's land resources should be based on an integrated model that combines innovative technologies, crisis management, updated legislation and the development of public-private partnerships. This approach will ensure not only the ecological restoration of territories, but also the integration of Ukraine into global "green" transformations, the formation of a new system of sustainable development and strengthening the socio-economic stability of the state.

**Keywords:** public administration, innovative technologies, post-war period, restoration of land resources, crisis management, revitalization, reclamation, GIS technologies, legal challenges, public-private partnership, sustainable development, sustainable land use.

**Постановка проблеми.** Післявоєнне відновлення земельних ресурсів в Україні потребує не лише традиційних агротехнічних і правових підходів, а й активного впровадження інноваційних технологій. Масштабні руйнування, забруднення ґрунтів важкими металами, залишки вибухонебезпечних предметів та деградація агроландшафтів формують новий спектр викликів для системи публічного управління. В умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів, використання цифрових, біоінженерних та екологічно орієнтованих рішень стає визначальним фактором успішності політики відновлення. Проблема ускладнюється також потребою забезпечення прозорості процесів, інтеграції в європейські стандарти та участі місцевих громад у прийнятті рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях В. Наумчука [6] підкреслюється важливість застосування інноваційних методів рекультивації земель – зокрема використання біовугілля, фіторемедіаційних культур та дистанційного моніторингу для прискорення відновлення агроландшафтів. Дослідники О. Савчук, В. Бутенко наголошують на проблемах адаптації інноваційних технологій у публічне управління, зокрема на слабкій інтеграції цифрових кадастрів і недостатньому кадровому забезпеченні [7].

І. Кравчук та П. Топольницький акцентують увагу на необхідності переходу від адміністративно-командної моделі управління до мережевих, партисипативних практик, де цифрові інструменти є основою прозорості та ефективності [5]. Практичні аспекти використання інноваційних технологій у рекультивації агроландшафтів висвітлюються у роботах фахівців Інституту

геології, де описано методи використання сенсорних систем та безпілотників для моніторингу стану ґрунтів [2].

Соціально-економічний вимір інноваційних підходів відображений у дослідженнях, присвячених створенню «зелених робочих місць» у сфері рекультивації, які розглядають відновлення земель не лише як екологічну, а й економічну можливість [4]. Водночас існують правові бар'єри, які стримують впровадження новітніх практик, зокрема у сфері цифрових кадастрів і контролю за використанням земель [1]. Нарешті, дослідження з планування територій демонструють можливості геоінформаційних систем і моделювання сценаріїв розвитку для прийняття управлінських рішень на місцевому рівні [7]. Не зважаючи на наявність досліджень, потребує наукового аналізу такий напрям як використання інноваційних технологій у відновленні земельних ресурсів.

**Метою цієї статті** є аналіз сучасних інноваційних технологій, що застосовуються у відновленні земельних ресурсів, виявлення управлінських викликів у їх впровадженні та визначення перспектив розвитку інтегрованої системи стратегічного управління земельними ресурсами у післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційні технології стають ключовим чинником відновлення земельних ресурсів у поствоєнній Україні. Їх застосування дозволяє підвищити точність моніторингу, пришвидшити рекультиваційні процеси, забезпечити екологічну стійкість та створити нові економічні можливості для громад. Водночас управлінські виклики – правові, фінансові та кадрові – потребують комплексної відповіді. Перспективним є поєднання державної політики з локальними ініціативами та міжнародною підтримкою, що дозволить інтегрувати Україну в глобальні «зелені» трансформації та підвищити її конкурентоспроможність у сфері сталого розвитку.

Проблематика деградації земель, спричиненої воєнними діями, охоплює широкий спектр екологічних, економічних та соціально-правових аспектів. За оцінками вчених, внаслідок обстрілів, вибухів, використання важкої техніки та хімічного забруднення, значна частина українських ґрунтів зазнала деградації, втратила родючість або стала непридатною для сільськогосподарського використання [57]. Традиційні підходи до відновлення земель, які передбачали рекультивацію та відновлення родючості через класичні агротехнічні заходи, нині виявляються недостатніми. Це пояснюється як масштабами руйнувань, так і необхідністю швидкої реакції для забезпечення продовольчої безпеки.

На сучасному етапі ключову роль починають відігравати інноваційні технології, які дозволяють поєднувати оперативність та екологічну стійкість відновлювальних процесів. За словами В. Наумчука, саме впровадження технологій дистанційного зондування, біоінженерних рішень, цифрових кадастрових систем і новітніх методів рекультивації може стати визначальним чинником у формуванні стратегії відновлення українських земель [6].

Зокрема, **GIS-технології та дрони** сьогодні відіграють важливу роль у забезпеченні швидкого та достовірного моніторингу стану земель. Використання геоінформаційних систем дозволяє не лише створювати детальні карти забруднень, а й інтегрувати у них дані з різних джерел – супутникових знімків, дрон-зйомки, результатів польових обстежень та лабораторних аналізів. Це формує єдину цифрову базу, що є надзвичайно цінною для стратегічного планування та просторового управління на національному й регіональному рівнях.

Дрони, своєю чергою, забезпечують високу точність локалізації небезпечних ділянок, зокрема мінованих полів, зон із сильним хімічним забрудненням або ділянок, які перебувають у критичному стані через ерозію.

Завдяки регулярним аерофотозйомкам можливо в динаміці оцінювати ефективність заходів з рекультивації: наприклад, аналізувати швидкість відновлення рослинного покриву, зміни вологості ґрунту чи ступінь його ущільнення.

Управлінська цінність таких технологій полягає у тому, що вони дозволяють **публічним органам ухвалювати обґрунтовані та доказові рішення**, які базуються на точних просторових даних. Це мінімізує ризики суб'єктивних оцінок, знижує витрати на польові обстеження та сприяє ефективнішому розподілу ресурсів.

Крім того, використання GIS-платформ із відкритим доступом підвищує прозорість у використанні бюджетних та донорських коштів, оскільки всі зацікавлені сторони (громади, державні органи, міжнародні партнери) можуть відстежувати прогрес відновлення у реальному часі.

Як підкреслюють І. Кравчук і П. Топольницький, інтеграція GIS-рішень у систему державного управління земельними ресурсами дозволяє не лише здійснювати картування та моніторинг, але й створює передумови для формування **«кадастрів довіри»**, які поєднують технічні дані з громадською валідацією, зменшуючи кількість судових спорів і підвищуючи рівень довіри населення до управлінських рішень [5].

Екологічна складова відновлення земельних ресурсів після воєнних дій є однією з ключових.

Використання біоінженерних технологій створює умови для не лише короткострокового відновлення продуктивності ґрунтів, а й формування довготривалої стійкості агроландшафтів.

Серед найбільш перспективних методів виділяють:

- **фіторемедіацію**, яка передбачає висадку рослин-акумуляторів (соняшник, гірчиця, коноплі) для вилучення важких металів і токсинів зі ґрунтів;
- **біовугілля (biochar)**, що покращує структуру ґрунту, підвищує його катіонно-обмінну здатність і водоутримувальні властивості;
- **біоінженерні укріплення ярів та схилів**, які поєднують екологічні та технічні рішення для запобігання ерозії.

Такі підходи успішно застосовуються у міжнародній практиці, зокрема в Руанді та Косово, де рекультивація здійснювалася із залученням екологічно дружніх технологій [2]. У вітчизняних умовах їхнє впровадження є особливо актуальним для відновлення агроландшафтів у степових і лісостепових регіонах, що найбільше постраждали від воєнних дій.

Окремим напрямом виступає створення сучасних цифрових кадастрів і реєстрів, які формують основу правової визначеності та економічної активності. Як зазначає Д. Бухова (2024), воєнні дії призвели до знищення частини архівів і документів, що породжує значні труднощі у відновленні прав власності на землю[1].

Ефективним інструментом вважається модель «кадастру довіри», яка поєднує супутникові дані, дрон-зйомку, польові обміри та механізми громадської валідації (public display & objection). Це не лише знижує кількість судових спорів, а й підвищує рівень довіри населення до державних інституцій [5].

Управлінський виклик полягає в інтеграції цих цифрових інструментів у національні системи управління земельними ресурсами. Недостатнє фінансування, відсутність єдиних технічних стандартів і кадровий дефіцит спеціалістів у сфері цифрового землевпорядкування уповільнюють цей процес[7].

В умовах воєнних дій та подальшої післявоєнної відбудови застосування **принципів кризового управління** набуває особливої актуальності. Війна створює численні виклики для земельних ресурсів: від масштабного забруднення вибухонебезпечними предметами й важкими металами до руйнування інфраструктури, деградації ґрунтів та зростання ризиків ерозійних процесів. Тому будь-які заходи з відновлення неможливо реалізувати без чіткої координації та оперативного реагування на критичні загрози.

На етапі відновлення земель кризове управління передбачає кілька ключових блоків. По-перше, це **швидка оцінка ризиків**, яка має здійснюватися комплексно: включати аналіз забруднень від військової техніки й боєприпасів, картування мінних полів та оцінку ерозійних процесів. Використання сучасних технологій – дистанційного зондування, дрон-зйомки, лабораторних тестів ґрунту – забезпечує достовірність даних та прискорює процес ухвалення рішень.

По-друге, важливим завданням є **пріоритизація територій для першочергових заходів**. У практиці відновлення інших постконфліктних країн доведено, що насамперед повинні відновлюватися житлові масиви, транспортні шляхи та сільськогосподарські угіддя, оскільки вони забезпечують базові умови життєдіяльності населення та функціонування економіки. У цьому контексті стратегічне планування має враховувати не лише масштаби пошкоджень, а й соціально-економічну значимість конкретних ділянок.

По-третє, обов’язковим елементом стає **створення міжвідомчих координаційних центрів**, у роботі яких беруть участь представники державних органів влади, міжнародних організацій та місцевих громад. Така форма

взаємодії дозволяє уникати дублювання функцій, об'єднувати ресурси та забезпечувати прозорість у розподілі допомоги й фінансування. Важливу роль відіграють і громадські ініціативи, що допомагають верифікувати дані та забезпечувати облік реальних потреб на місцях.

По-четверте, кризове управління передбачає **розробку сценарного планування** для різних рівнів загроз та відновлювальних завдань. Це означає, що управлінські структури повинні мати кілька варіантів дій – від короткотермінових «швидких рішень» до довгострокових стратегій. Сценарії повинні враховувати як безпосередні виклики (замінування, руйнування інфраструктури), так і віддалені наслідки (забруднення ґрунтів, деградація екосистем).

Застосування підходів кризового управління забезпечує **узгодженість дій, мінімізацію дублювання функцій та формування адаптивної системи реагування**. У результаті формується цілісна екосистема відновлення, де кожен учасник – держава, громади, бізнес, міжнародні партнери – діє в межах чітко визначеної ролі та з урахуванням спільної стратегії.

Як свідчить досвід інших постконфліктних країн (Хорватія, Боснія і Герцеговина, Руанди), кризове управління є не лише технічним інструментом, а й **необхідною умовою для створення стійкої моделі відновлення земельних ресурсів**. Воно включає мобілізацію фінансових, кадрових та інституційних ресурсів, а також формування довіри між різними стейкхолдерами.

У випадку України це стає вирішальним чинником для досягнення не лише короткотермінових результатів, а й довготривалої екологічної та економічної стабільності [6].

Інноваційні технології у сфері відновлення земель виконують подвійну функцію: з одного боку, вони спрямовані на відновлення природних ресурсів та екологічного балансу, а з іншого – створюють додаткові стимули для соціально-економічного розвитку країни. Використання сучасних підходів, таких як цифрові кадастрові системи, фіторемедіаційні технології, біоінженерні методи та системи дистанційного моніторингу, формує підґрунтя для нової моделі економіки, орієнтованої на стійкість і «зелене зростання».

Одним із ключових аспектів цього процесу є створення «зелених робочих місць», що особливо важливо для України у контексті післявоєнної відбудови. За даними ВГО «Жива планета» (2025), сфера рекультивації земель та екологічного відновлення має потенціал стати джерелом працевлаштування для десятків тисяч людей у різних регіонах держави. Йдеться не лише про робочі місця у сфері сільського господарства чи будівництва, але й про нові професії, пов'язані з аналізом просторових даних, екологічним моніторингом, управлінням проектами та впровадженням екотехнологій. Таким чином, інноваційні практики формують мультиплікативний ефект: вони не лише сприяють екологічній безпеці, а й стимулюють розвиток ринку праці, підвищуючи рівень зайнятості та соціальної стабільності у громадах.

Разом з тим, постає управлінський виклик: як забезпечити баланс між технологічними інноваціями та принципами соціальної справедливості. Надмірна технологізація без урахування інтересів локальних громад може призвести до соціальної нерівності, коли переваги від впровадження інновацій отримують великі компанії, а дрібні фермерські господарства чи місцеві ініціативи залишаються поза процесом. Щоб уникнути цього ризику, держава має створювати цільові програми підтримки для малих і середніх підприємств, фермерських господарств та місцевих кооперативів, які залучаються до процесів рекультивації. Такі програми можуть включати:

- мікрогранти для запуску екологічних бізнес-ініціатив;
- пільгове кредитування на придбання техніки чи екологічних технологій;
- страхування врожаю та ризиків, пов'язаних із використанням відновлених земель;
- створення навчально-демонстраційних центрів для підготовки кадрів у сфері інноваційного землекористування.

Таким чином, поєднання інноваційних технологій із соціально орієнтованими програмами формує нову модель управління відновленням земель, де економічний ефект поєднується з екологічною стійкістю та соціальною інклюзивністю. Це дозволяє забезпечити не лише відновлення природного потенціалу територій, а й інтеграцію постраждалих громад у процес економічного зростання, підвищуючи їхню спроможність адаптуватися до сучасних викликів.

Суттєвою проблемою у впровадженні інноваційних технологій у сфері відновлення земель є **недосконалість законодавчої бази**, яка не відповідає сучасним потребам ані за змістом, ані за інституційним забезпеченням. Як слушно зазначають О. Савчук, В. Бутенко, правове регулювання у сфері охорони довкілля та використання інноваційних підходів значно відстає від реальних викликів сьогодення. Це відставання виявляється у кількох ключових аспектах.

По-перше, відсутні **чіткі та прозорі механізми сертифікації нових технологій** у сфері рекультивації та екологічного відновлення. Це створює бар'єри для впровадження сучасних рішень, які вже довели свою ефективність у міжнародній практиці, але не можуть бути легально застосовані через прогалини в національному правовому полі.

По-друге, в Україні досі не сформовано повноцінного **правового регулювання ринку екосистемних послуг**, зокрема механізмів оплати за відновлення ґрунтів, збереження біорізноманіття або акумуляцію вуглецю в агроекосистемах. Відсутність таких правових інструментів стримує розвиток ринкових стимулів для фермерів і підприємств та гальмує інтеграцію екологічних практик у господарську діяльність.

По-третє, залишається слабким **контроль за дотриманням екологічних стандартів**, що знижує довіру до державних інституцій і створює умови для тінізації окремих сфер діяльності. Недостатня координація між органами

державної влади, громадами та бізнесом у питаннях моніторингу й відповідальності призводить до фрагментарності політики у сфері відновлення земель.

Додатковим чинником є необхідність **правової гармонізації у процесі євроінтеграції**. Україна має адаптувати свої підходи до управління земельними ресурсами відповідно до директив Європейського Союзу, зокрема у сфері охорони довкілля, регулювання ринку вуглецевих кредитів, управління водними ресурсами та боротьби з деградацією земель. Це вимагає комплексного оновлення законодавчої бази, приведення її у відповідність до стандартів ЄС, а також створення нових інституційних механізмів, здатних забезпечити ефективне впровадження інноваційних технологій у практику відновлення.

Таким чином, правове забезпечення інновацій у сфері відновлення земельних ресурсів потребує не лише технічних змін, але й **системної трансформації** у напрямі створення гнучкого, адаптивного та орієнтованого на сталий розвиток правового середовища.

Аналіз наукових і практичних досліджень свідчить, що майбутнє відновлення земельних ресурсів України має спиратися на інтегровану модель, яка включає:

- інноваційні технології моніторингу та рекультивації;
- принципи кризового управління для швидкої адаптації до ризиків;
- розвиток цифрових кадастрів та прозорих процедур врегулювання земельних прав;
- створення системи «зелених робочих місць»;
- оновлення законодавства відповідно до європейських стандартів.

Перспективним є також розвиток публічно-приватних партнерств, які дозволять поєднувати ресурси держави, міжнародних донорів і бізнесу для масштабування інноваційних практик.

**Висновки.** Отже, післявоєнне відновлення земельних ресурсів України потребує поєднання інноваційних технологій, кризового управління та багаторівневої координації. Використання GIS, дронів, біовугілля й фіторемедіаційних культур забезпечує швидке реагування та довгострокову стійкість рекультиваційних процесів. Принципи кризового управління сприяють ефективній оцінці ризиків, пріоритизації територій і узгодженості дій між державними структурами, громадами та міжнародними партнерами. Водночас значним викликом залишається недосконалість правової бази, що гальмує впровадження новітніх рішень і вимагає гармонізації з європейськими стандартами.

Соціально-економічний вимір відновлення пов’язаний зі створенням «зелених робочих місць», підтримкою місцевих економік і зміцненням соціальної стійкості громад. Подальша стратегія має ґрунтуватися на інтегрованій моделі, яка поєднає інноваційні практики, оновлене законодавство та розвиток публічно-приватних партнерств, що дозволить не лише відновити продуктивність земель, а й інтегрувати Україну в глобальні «зелені» трансформації.

***Література:***

1. Бухова Д. М. Сучасні правові проблеми відновлення земель, пошкоджених внаслідок військових дій. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 86. Ч. 3. С.96-100. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/16-2.pdf

2. Використання новітніх технологій у рекультивації родовищ. Сайт Інституту геології. 2025. URL: https://insgeo.com.ua/novitni-tekhnologii-u-recultivacii/

3. Гирля Л. М. Деградація ґрунтів внаслідок воєнних дій в Україні та шляхи їх відновлення. Інноваційні засади управління землями сільськогосподарського призначення в контексті забезпечення продовольчої безпеки держави: матеріали Міжнародної наукової конференції (24 жовтня 2024 р.) Київ, ННЦ «ІАЕ», 2024. С. 15-18. URL: https://zemlerobstvo.com/wp-content/uploads/2025/04/24.10.pdf

4. Зелені робочі місця у сфері рекультивації земель та відновлення територій. 13 червня 2025 р. Сайт ВГО «Жива планета» URL: https://livingplanet.org.ua/novuny/zeleni-robochi-mistsya-u-sferi-rekultivatsiji-zemel-ta-vidnovlennya-teritorij

5. Кравчук І., Топольницький П.. Інноваційні підходи до державного регулювання земельних ресурсів на основі ГІС-технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.230-238. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Iryna-Kravchuk-Pavlo-Topolnytskyi-230-238.pdf

6. Наумчук В. В. Стратегії відновлення та рекультивації земель після військових конфліктів. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. №7(277). С.239-248. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Viktor-Naumchuk-239-248.pdf

7. Савчук О. О., Бутенко В. Б. Інноваційні технології у сфері використання і охорони довкілля: правові виклики сьогодення. *Право та інновації*. 2025. № 2 (50). С. 80–88. URL: https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1290

***References:***

1. Bukhova, D. M. (2024). Suchasni pravovi problemy vidnovlennia zemel, poshkodzhenykh vnaslidok viiskovykh dii [Modern legal problems of land restoration damaged by military actions]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 86(3), 96–100. Retrieved from https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/16-2.pdf [in Ukrainian].

2. Vykorystannia novitnikh tekhnolohii u rekultyvatsii rodovyshch [The use of innovative technologies in recultivation of deposits]. (2025). *Instytut Heolohii – Institute of Geology*. Retrieved from https://insgeo.com.ua/novitni-tekhnologii-u-recultivacii/ [in Ukrainian].

3. Hyrlia, L. M. (2024). Dehradatsiia gruntiv vnaslidok voiennykh dii v Ukraini ta shliakhy yikh vidnovlennia [Soil degradation due to military actions in Ukraine and ways of their restoration]. *Proceedings of the International Scientific Conference "Innovatsiini zasady upravlinnia zemliamy silskohospodarskoho pryznachennia v konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky derzhavy" – Innovative principles of agricultural land management in the context of ensuring food security of the state* (pp. 15–18). Kyiv: NNTs «IAE». Retrieved from https://zemlerobstvo.com/wp-content/uploads/2025/04/24.10.pdf [in Ukrainian].

4. Zeleni robochi mistsia u sferi rekultyvatsii zemel ta vidnovlennia terytorii [Green jobs in the field of land recultivation and territory restoration]. (2025, June 13). *Vseukrainska hromadska orhanizatsiia "Zhyva Planeta" – Living Planet NGO*. Retrieved from https://livingplanet.org.ua/novuny/zeleni-robochi-mistsya-u-sferi-rekultivatsiji-zemel-ta-vidnovlennya-teritorij [in Ukrainian].

5. Kravchuk, I., & Topolnytskyi, P. (2024). Innovatsiini pidkhody do derzhavnoho rehuliuvannia zemelnykh resursiv na osnovi HIS-tekhnolohii [Innovative approaches to state regulation of land resources based on GIS technologies]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual*

*Problems of Economics*, 7(277), 230–238. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Iryna-Kravchuk-Pavlo-Topolnytskyi-230-238.pdf [in Ukrainian].

6. Naumchuk, V. V. (2024). Stratehii vidnovlennia ta rekultyvatsii zemel pislia viiskovykh konfliktiv [Strategies for land restoration and recultivation after military conflicts]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 7(277), 239–248. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Viktor-Naumchuk-239-248.pdf [in Ukrainian].

7. Savchuk, O. O., & Butenko, V. B. (2025). Innovatsiini tekhnolohii u sferi vykorystannia i okhorony dovkillia: pravovi vyklyky sohodennia [Innovative technologies in the field of environmental use and protection: Legal challenges of today]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovations*, 2(50), 80–88. Retrieved from https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1290 [in Ukrainian].

*УДК 35.071.1:321.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-59-71*

**Гавінський Руслан Олегович** аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний Університет «Львівська Політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0002-0034-8413

# ПРОСВІТНИЦТВО ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ В ЄВРОПІ

**Анотація.** Стаття присвячена з'ясуванню ролі Просвітництва як чинника трансформації системи врядування в Європі. Актуальність дослідження зумовлена тим, що просвітницькі ідеї свободи, рівності, природного права та раціоналізму заклали інтелектуальні підвалини сучасного конституціоналізму, правової держави й демократичних інституцій, а їхній вплив простежується у політико-правових практиках донині. У роботі узагальнено український та західноєвропейський наукові підходи: показано, як у працях Дж. Локка, Ш.-Л. де Монтеск'є, Ж.-Ж. Руссо та Вольтера було сформульовано ключові принципи соціального договору, поділу влади, верховенства права, релігійної терпимості та секуляризації, що сприяло відмові від абсолютистських моделей і становленню нових механізмів публічного управління. Окремо висвітлено внесок української інтелектуальної традиції (за В. Литвиновим, Т. Бліхар; Н. Мурановою, О. Волярською, Л. Літвінчук), у межах якої просвітницькі цінності були адаптовані до національного культурно-освітнього контексту, зокрема через акцент на освіті, морально-гуманістичних засадах і секуляризаційних процесах.

Методологічно стаття спирається на історико-філософський і компаративний аналіз джерел, що дозволяє зіставити українські інтерпретації Просвітництва з європейськими концепціями та окреслити їхній вплив на інституційні зміни у врядуванні. У результаті доведено, що Просвітництво виступило багатовимірним явищем – культурним, соціально-економічним і політико-правовим – яке у взаємодії цих вимірів започаткувало модернізацію держави й публічної влади: від утвердження природних прав і громадянських свобод до інституціоналізації поділу влади та секулярної легітимації прийняття рішень. Підсумовано, що розуміння просвітницької спадщини як інтегративного інтелектуального ресурсу дає змогу краще пояснити витоки європейської політичної культури, а також окреслити релевантні для сучасності орієнтири демократичного розвитку, соціальної мобільності та зміцнення правової держави.

**Ключові слова:** Просвітництво, система врядування, секуляризація; соціальний договір; демократичні інститути.

**Havinskyy Ruslan Olegovich** graduate student of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National, https://orcid.org/0009-0002-0034-8413.

## ENLIGHTENMENT AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE GOVERNANCE SYSTEM IN EUROPE

**Abstract.** The article is devoted to clarifying the role of the Enlightenment as a factor in the transformation of the governance system in Europe. The relevance of the study is determined by the fact that Enlightenment ideas of freedom, equality, natural law, and rationalism laid the intellectual foundations of modern constitutionalism, the rule of law, and democratic institutions, and their influence can still be traced in political and legal practices today.

The paper summarizes Ukrainian and Western European scholarly approaches, showing how the works of J. Locke, C.-L. de Montesquieu, J.-J. Rousseau, and Voltaire formulated the key principles of the social contract, separation of powers, rule of law, religious tolerance, and secularization, which contributed to the rejection of absolutist models and the establishment of new mechanisms of public governance. The contribution of the Ukrainian intellectual tradition (as highlighted by V. Lytvynov, T. Blikhar, N. Muranova, O. Voliarska, and L. Litvinchuk) is emphasized, within which Enlightenment values were adapted to the national cultural and educational context, particularly through a focus on education, moral and humanistic principles, and secularization processes.

Methodologically, the article relies on historical-philosophical and comparative analysis of sources, which makes it possible to juxtapose Ukrainian interpretations of the Enlightenment with European concepts and outline their impact on institutional changes in governance. The study concludes that the Enlightenment acted as a multidimensional phenomenon – cultural, socio-economic, and political-legal – that, through the interaction of these dimensions, initiated the modernization of the state and public authority: from the establishment of natural rights and civil liberties to the institutionalization of the separation of powers and the secular legitimization of decision-making. It is summarized that understanding the Enlightenment legacy as an integrative intellectual resource makes it possible to better explain the origins of European political culture, as well as to outline orientations relevant to modern democratic development, social mobility, and the strengthening of the rule of law.

**Keywords:** Enlightenment, governance system, secularization, social contract, democratic institutions.

**Постановка проблеми**. Просвітництво як історико-філософський феномен постає одним із ключових чинників формування модерної європейської цивілізації. Воно зумовило глибокі трансформації в системі врядування, сприяючи становленню концепцій природних прав людини, розбудові правової

держави та утвердженню демократичних інститутів. Ідеї Локка, Монтеск'є, Руссо та Вольтера визначили траєкторію розвитку сучасного конституціоналізму, заклавши інтелектуальні засади для революцій XVIII століття та становлення ліберальних демократій. Їхнє значення актуальне і нині, адже принципи рівності, свободи, раціоналізму та секуляризації залишаються основою політичних і правових систем сучасної Європи.

Особливу вагу тема має для української науки, оскільки національна інтелектуальна традиція інтегрувала європейські просвітницькі ідеї у власний культурний та освітній контекст. Творчість Сковороди, Козельського та Каразіна стала свідченням адаптації принципів свободи, освіти та самопізнання до умов українського суспільства. Таким чином, дослідження Просвітництва дозволяє не лише краще зрозуміти витоки сучасної європейської політичної культури, а й оцінити його вплив на формування національної ідентичності та традиції демократичного врядування в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика Просвітництва посідає особливе місце в історико-філософських і суспільно-політичних дослідженнях, оскільки цей період визначив інтелектуальні засади модерного суспільства та трансформацію системи врядування. Українська наукова традиція акцентує увагу на культурних, освітніх і соціальних вимірах цього феномена. Так, Володимир Литвинов у своїй монографії виокремлює раннє та зріле Просвітництво, підкреслюючи його роль у поширенні знань, секуляризації суспільного життя та формуванні нових цінностей. Дослідження Т. О. Бліхар і колективна праця Н. П. Муранової, О. С. Волярської та Л. Й. Літвінчук розширюють цей підхід, зосереджуючись на гуманітарному й антропологічному аспектах Просвітництва та його рецепції в українському й зарубіжному контексті. Водночас європейські дослідники розглядають Просвітництво не лише як історичний феномен XVIII століття, але і як багатовимірний процес, що вплинув на формування сучасної політичної культури. Так, Stanford Encyclopedia of Philosophy підкреслює, що це був насамперед рух інтелектуального прогресу, спрямований на звільнення людини від залежності й догматизму, що яскраво сформулював Іммануїл Кант. Jonathan G. A. Pocock закликав до обережного використання цього поняття, наголошуючи на його внутрішній різноманітності, а Isaiah Berlin виокремив феномен «контрпросвітництва» як реакцію на надмірну раціоналізацію. Reinhart Koselleck, своєю чергою, запропонував критичну оцінку Просвітництва, розглядаючи його як чинник соціально-політичних криз.

**Мета статті** – з'ясування ролі Просвітництва як чинника трансформації системи врядування в Європі шляхом аналізу його філософських, політичних та культурних засад у контексті українських та західноєвропейських наукових підходів.

**Виклад основного матеріалу**. Просвітництво як інтелектуальний та культурний рух XVIII століття стало однією з ключових передумов модернізації європейської системи врядування. Воно утвердило нові принципи політичної та

суспільної організації, базовані на раціоналізмі, природному праві, рівності й ідеї суспільного договору. Відмова від абсолютистських моделей і переосмислення ролі держави та громадянина відобразили глибокі зміни в розумінні легітимності влади, започаткувавши перехід до конституціоналізму й формування демократичних інститутів. Саме завдяки просвітницькій думці відбулося закріплення фундаментальних принципів поділу влади, верховенства права та секуляризації, які й сьогодні визначають основи функціонування європейських політичних систем.

Володимир Литвинов у монографії «Ідеї раннього Просвітництва у філософській думці України» (1984) виокремлює раннє Просвітництво (друга половина XVII - перша половина XVIII ст.) та зріле (друга половина XVIII ст.). Він зазначає ключові риси Просвітництва: популяризація знань серед широких верств, обстоювання світського характеру суспільного життя, цінність розуму як провідного серед людських якостей, емансипаційний рух проти феодальних норм та секуляризація культури й церкви [1, с. 147]. У статті Т. О. Бліхар підкреслюється, що Просвітництво – це філософська течія, що прагнула перетворення суспільних зв'язків на підставі розуму, принципів «вічної справедливості», рівності та природних прав людини [2, с. 47].

Н. П. Муранова, О. С. Волярська, Л. Й. Літвінчук у праці 2020 року здійснюють глибоку філософсько-антропологічну інтерпретацію Просвітництва та досліджують його рецепцію у гуманітарному дискурсі, зокрема освітні та філософські ідеї в спадщині українських і зарубіжних мислителів [3, с. 29].

Європейські (західні) підходи, зокрема Stanford Encyclopedia of Philosophy підкреслює, що Просвітництво – це, насамперед, процес інтелектуального прогресу, що базується на вірі в здатність розуму покращувати суспільство й життя людей. Кант у своєму есе «An Answer to the Question: What is Enlightenment?» (1784) визначив Просвітництво як звільнення від «самоналоженої дитячості», тобто нездатності мислити самостійно. Його роль у провокації революцій (англійської, американської, французької) й трансформації політичної культури особливо [4]. Jonathan G. A. Pocock (Modern Intellectual History, 2008) застерігає проти перенадмірного узагальнення сенсу «Просвітництва». Він наголосив, що це поняття варто вживати обачно: воно охоплює низку явищ (наприклад, «шотландське Просвітництво», «неїютьянське», «ренесансне») і не повинно редукуватися до єдиного лінійного процесу [5].

Isaiah Berlin запровадив термін «контрпросвітництво» як інтелектуальну реакцію на універсалістичну раціональність Просвітництва – особливо у Німеччині наприкінці XVIII – на початку XIX століть, що дало поштовх до плюралізму думок, що вплинуло на розвиток романтизму [6].

У історіографії Reinhart Koselleck (у праці Critique and Crisis, 1959/1973) Просвітництво отримало критику як «лицемірна» концепція: ніби під виглядом гуманізму воно рухало буржуазію до дестабілізації й революції, зокрема до руйнування абсолютистських інституцій [7].

Аналіз українських та європейських наукових підходів засвідчує, що Просвітництво не може бути зведене до єдиного трактування. Вітчизняні дослідники наголошують на його ролі в модернізації культури, освіти та суспільних інституцій, а також у формуванні цінностей свободи й рівності. Натомість західні автори пропонують ширший спектр інтерпретацій: від підкреслення його значення для розвитку правової держави та демократичних інститутів до критики як чинника політичної нестабільності та соціальних потрясінь.

Таким чином, Просвітництво постає як багатогранний феномен, що поєднує в собі прогресивні й суперечливі риси. Його вивчення в українському та європейському контекстах дозволяє краще зрозуміти джерела модерних інституцій, а також окреслити спадщину, яка й сьогодні визначає орієнтири демократичного розвитку, соціальної мобільності й культурної самобутності.

Просвітництво як інтелектуальний рух XVIII століття суттєво змінило європейську політичну й культурну традицію, заклавши основи сучасного уявлення про державу, суспільство та права людини. У центрі уваги мислителів доби постали категорії свободи, рівності та природного права, які визначили нові орієнтири суспільного розвитку. У працях Локка, Монтеск'є, Руссо та Вольтера сформувалися теоретичні концепції, що започаткували сучасні інститути конституціоналізму, принципи поділу влади та секуляризації державного управління. Особливу роль у поширенні просвітницьких ідей відіграли процеси секуляризації, які зумовили відхід від домінування церкви у політико-правовому житті та розвиток світських моделей організації суспільства. Ідеї «громадянської релігії» Руссо, заклики Вольтера до релігійної терпимості й критика фанатизму стали інтелектуальною основою для трансформації суспільних зв'язків, що сприяло формуванню нових підвалин європейського врядування, орієнтованих на раціональність, свободу думки й моральну відповідальність.

Просвітництво стало ключовим інтелектуальним рухом XVIII століття, який поставив у центр розум як головний критерій пізнання й організації суспільного життя. Ідеї свободи, рівності та природного права стали основними категоріями, які визначали зміст політичних і соціальних доктрин доби.

Як зазначає Тетяна Бліхар, просвітницька філософія прагнула «перетворення суспільних зв'язків на засадах вічної справедливості та природного права» [8, с. 207].

Значний внесок у розвиток ідей свободи й прав людини зробив Джон Локк. У «Двох трактатах про правління» він обґрунтував концепцію природних прав – на життя, свободу та власність, які є невідчужуваними і повинні охоронятися державою. Держава, за Локком, виникає не як божественна інституція, а як продукт соціального договору, що закладає основи ліберального конституціоналізму [9]. Ці положення стали фундаментом для подальшого розвитку доктрини правової держави, адже саме в працях Локка вперше системно викладено ідею верховенства права, яке має обмежувати дії влади та гарантувати права громадян.

Його підхід справив визначальний вплив на укладання Білля про права в Англії (1689) та Декларації незалежності США (1776), а також був інтегрований у філософське підґрунтя європейського лібералізму. Локк підкреслював, що суверенітет належить народу, а уряд є лише інструментом забезпечення природних прав; у разі порушення цих принципів громадяни мають право на опір. Таким чином, його концепція стала каталізатором революційних змін у європейській та світовій політичній культурі.

Шарль-Луї де Монтеск'є розвинув теорію поділу влади, яка стала фундаментальною для сучасних моделей врядування. У праці «Дух законів» він довів, що влада повинна бути розділена на законодавчу, виконавчу та судову гілки, аби запобігти тиранії й зловживанням [10]. Ця концепція не лише вплинула на структуру державного управління у XVIII–XIX століттях, але й сформувала теоретичну основу для подальших демократичних реформ. Ідея інституційного балансу гілок влади була використана під час розроблення Конституції США (1787), що закріпила принципи «checks and balances», а також знайшла своє відображення у конституційних традиціях Франції та інших європейських країн. Монтеск'є наголошував, що свобода можлива лише тоді, коли жодна з гілок влади не може монополізувати політичний простір. Його підхід став не лише юридичним механізмом, а й філософською основою розуміння демократії, де політична влада функціонує як система противаг. Ці ідеї залишаються актуальними й сьогодні, оскільки забезпечують інституційну стабільність, прозорість та відповідальність влади у сучасних демократичних державах.

Жан-Жак Руссо вніс революційний елемент у розвиток політичної думки. У «Суспільному договорі» він висунув ідею «загальної волі» як вираження колективних інтересів громадян. Для нього рівність усіх перед законом була не лише правовим, а й моральним принципом. Руссо наполягав, що справжня свобода можлива тільки тоді, коли людина підкоряється законам, створеним за участю самого народу [11]. Його концепція змінила уявлення про природу держави: якщо для Локка вона була інструментом захисту природних прав, то для Руссо – втіленням волі народу, яка є неподільною і невідчужуваною. Це дало початок принципам народного суверенітету, які стали інтелектуальною основою Великої французької революції та подальших демократичних рухів у Європі. Руссо підкреслював, що лише безпосередня участь громадян у формуванні законів забезпечує справедливий політичний лад. Саме тому його ідеї стали фундаментом для розвитку концепції республіканізму й вплинули на практику конституційного будівництва в Європі та за її межами.

Вольтер підкреслював необхідність релігійної терпимості та свободи думки. Його боротьба проти фанатизму й клерикалізму стала одним із визначальних чинників процесу секуляризації європейського суспільства. Як зазначає Jonathan Israel, Вольтер бачив у розумі «універсальний інструмент» для знищення забобонів і побудови раціонального суспільного порядку [12]. Він не лише критикував католицьку церкву як інституцію, що обмежувала свободу

особистості, а й послідовно відстоював ідеї деїзму, які дозволяли поєднати віру з раціональним мисленням. Вольтер виступав за свободу слова як ключову умову розвитку суспільства та правової держави, вважаючи, що без неї неможливе існування жодної форми справедливого врядування. Його афористичні висловлювання на захист толерантності й раціоналізму стали символом європейського Просвітництва, а сам він – одним із головних ідеологів секуляризації політики. Ідеї Вольтера справили потужний вплив на інтелектуальне життя Європи XVIII ст., заклавши підвалини для розвитку концепцій свободи совісті, плюралізму й прав людини, що залишаються основоположними у сучасних демократичних системах.

Просвітники поставили розум у центр політичної організації, відкидаючи догматичний авторитет церкви, що призвело до секуляризації влади, коли державне управління почало сприйматися як автономна сфера, що підлягає раціональному обґрунтуванню та юридичній легітимації. Секуляризація у цьому контексті не обмежувалася лише політико-правовим виміром, а охоплювала культурну, освітню та моральну площини, змінюючи характер взаємодії між владою та суспільством. У дослідженні Центру з вивчення Просвітництва (IZEA, Університет Галле, Німеччина) відзначається, що секуляризація стала культурною моделлю, яка визначала межі між релігійним та політичним у Європі XVIII ст. [13]. Саме завдяки цьому процесу державні інститути почали формуватися як незалежні від церковної влади, орієнтовані на суспільний інтерес і правову рівність громадян.

У цьому контексті Руссо запропонував концепцію «громадянської релігії», яка мала об’єднувати людей не на основі конфесійної приналежності, а через громадянські чесноти та моральну відповідальність. Така релігія, на його думку, мала функцію підтримки соціальної єдності та легітимації політичного порядку, забезпечуючи водночас збереження свободи совісті кожного індивіда. Руссо підкреслював, що громадянська релігія повинна закладати моральні засади суспільного співжиття, уникаючи релігійної нетерпимості та фанатизму [14]. Ця концепція стала важливим кроком у формуванні модерної політичної культури, адже дозволила гармонізувати потребу в духовних орієнтирах із вимогами світської державності, що розвивалася на основі ідей раціоналізму та права.

Українська історіографія також наголошує на значенні просвітницьких ідей для розвитку національної політичної думки. Так, Володимир Литвинов підкреслює, що українське Просвітництво інтегрувало загальноєвропейські цінності свободи, рівності й освіти, але водночас набуло власних форм через творчість Сковороди, Козельського та інших мислителів [15, с. 33]. Особливу роль у цьому процесі відіграли освітні та філософські інституції, які сприяли поширенню світських знань, формуванню критичного мислення та відходу від домінування церковної догматики. Українські інтелектуали, адаптуючи європейські ідеї, водночас створювали оригінальні концепції, які підкреслювали цінність морального самовдосконалення, освіти та соціальної справедливості як

основ національної ідентичності. У такий спосіб Просвітництво стало важливим чинником становлення модерної української політичної культури.

Секуляризаційні процеси в українському культурному середовищі також були тісно пов'язані з поширенням ідей Просвітництва. Вони проявлялися у поступовій трансформації системи освіти, науки та суспільних практик, коли гуманітарний дискурс другої половини XVIII ст. відходив від виключно богословських моделей до світських форм пізнання та виховання. Як відзначає Муранова з колегами, саме в цей період активно формуються нові інтелектуальні напрями, що ґрунтувалися на принципах раціоналізму, природного права та гуманістичної етики [3, с. 64]. Це дозволило розширити коло освітніх дисциплін, зробити знання доступнішими для ширших верств суспільства та забезпечити підґрунтя для подальшої модернізації культурного й політичного життя України.Таким чином, ідейні основи Просвітництва поєднують у собі три ключові компоненти: філософію природних прав, раціоналізацію політичної влади через секуляризацію та формування інституцій, а також морально-гуманістичні принципи рівності й свободи. Зазначені засади стали фундаментом для переходу від абсолютизму до демократичних форм врядування, залишаючись актуальними у сучасній європейській політичній культурі.

Аналіз провідних філософських концепцій Просвітництва дозволяє побачити, що ідейна спадщина доби стала фундаментом для сучасних політичних систем та демократичних інститутів. Концепції природних прав Локка, поділу влади Монтеск'є, загальної волі Руссо й секулярної державності, підтриманої Вольтером, визначили траєкторію розвитку європейської політичної культури. Вони забезпечили інтелектуальні засади для революційних змін у XVIII столітті та вплинули на формування сучасної правової держави.

Українська історіографія демонструє, що просвітницькі ідеї були адаптовані й на національному ґрунті, сприяючи культурній модернізації та розвитку власної політичної думки. Творчість Сковороди й Козельського, а також секуляризаційні процеси в освітньому й гуманітарному середовищі XVIII століття стали свідченням органічного поєднання загальноєвропейських тенденцій із локальними інтелектуальними традиціями. Отже, Просвітництво виступає не лише як історичне явище, але й як джерело універсальних ідей, актуальних для сучасного суспільного розвитку.

Українські дослідники трактують Просвітництво як цивілізаційно-культурну течію, що сприяла переходу від традиційного до індустріального суспільства, закладаючи основи для політичного оновлення Європи. Акцент робиться на поширенні освіти, раціоналізмі, рівності та соціальній емансипації третіх станів [16].

Ідеї західноєвропейських мислителів (наприклад, Руссо) суттєво вплинули на українське просвітництво. Наприклад, Григорій Сковорода обґрунтував концепцію «сродної праці» як шляху до щасливого життя й морального вдосконалення людини, підтримуючи освіту та самопізнання [17, с. 50].

Загалом Просвітництво супроводжувало трансформацію соціально-економічних структур: руйнування феодальних форм, поширення товарно-грошових відносин, зростання буржуазних прошарків, що вимагали політичного представлення [18]. Рейнхарт Коселлек, видатний історик, запропонував критичний погляд: він вважав, що утопічна природа просвітницької моральної критики розхитала політичну стабільність, спричинивши глобальні кризи – включно з тоталітаризмом XX століття. Його теза протилежна погляду Габермаса, який вбачає у Просвітництві основу публічної сфери та демократичних інституцій [7].

У своїй статті «Enlightenment in Global History: A Historiographical Critique» Себастьян Конрад аналізує, як доба Просвітництва стала символом модерності в світовому наративі – це внесло значний внесок у глобальну історіографію [19].

Також Haneul «Hahn» Jung (2024) дослідив, як ідеї просвітництва – раціоналізм, свобода, права людини – стали імпульсом для модернізації політики, економіки та дипломатії, формуючи основу сучасної цивілізації [20].

У процесі дослідження Просвітництва як історико-філософського та політичного феномена важливим є врахування різних наукових підходів, що дозволяють всебічно розкрити його сутність і вплив на європейську систему врядування. Просвітництво не можна зводити лише до сукупності ідей чи до окремої філософської течії XVIII століття: воно є складним багатовимірним явищем, що охоплює культурну, освітню, соціально-економічну та політико-правову площини. Сучасна наука пропонує низку інтерпретацій, у яких цей феномен постає не лише як процес секуляризації й утвердження раціоналізму, але й як глибинний механізм модернізації суспільства та держави. Такий підхід дозволяє побачити Просвітництво не тільки в контексті європейської інтелектуальної традиції XVIII століття, а й у ширшій перспективі – як чинник формування глобального наративу модерності та універсальних цінностей демократичного розвитку.

Розглядаючи Просвітництво крізь призму різних наукових підходів (таблиця 1), можна виділити кілька ключових інтерпретацій. У цивілізаційно-культурному вимірі воно розглядається як рушій трансформації культури, науки та освіти, що забезпечив умови для поширення нових знань і формування освіченого суспільства. Український інтелектуальний підхід наголошує на тому, що вітчизняні мислителі адаптували західноєвропейські ідеї до локального культурного та освітнього контексту, що особливо виразно простежується у творчості Сковороди та Каразіна. Соціально-економічна перспектива акцентує увагу на тому, що Просвітництво було тісно пов’язане з формуванням буржуазії та поступовим руйнуванням феодальних структур, що підготувало ґрунт для політичної модернізації. Політичний та ідеологічний підхід підкреслює значення ідей Локка та Руссо, які заклали підвалини конституціоналізму, прав і свобод людини, а також концепції поділу влади. Водночас історіографічно-критичний напрям, представлений працями Коселлека, звертає увагу на суперечливі

наслідки Просвітництва, вбачаючи в ньому не лише джерело демократизації, але й чинник політичної нестабільності та соціальних криз. Нарешті, глобальний підхід (зокрема дослідження Конрада та Jung) трактує Просвітництво як універсальне явище, що стало інтелектуальним фундаментом сучасної цивілізації та сформувало глобальний дискурс модерності.

Таблиця 1

**Наукові підходи до аналізу Просвітництва як чинника трансформації системи врядування в Європі**

| Підхід | Основна ідея | Приклади дослідників | Вплив на врядування |
|---|---|---|---|
| Цивілізаційно-культурний | Просвітництво – рушій трансформації культури та освіти | Українські видання | Сприяло модернізації освіти та культури |
| Український інтелектуальний | Вітчизняні мислителі адаптували західні ідеї | Сковорода, Каразін | Становлення української політичної думки |
| Соціально-економічний | Формування буржуазії, руйнування феодалізму | Українські академічні дослідники | Зміцнення ринкових відносин та соціальної мобільності |
| Політичний та ідеологічний | Підвалини конституціоналізму: поділ влади, права, свобода | Локк, Руссо | Формування правової держави та демократичних інституцій |
| Історіографічно-критичний | Критика Просвітництва як причини політичної нестабільності | Коселлек | Вказівка на ризики революційності та соціальних криз |
| Глобальний | Ідеї Просвітництва формували світовий наратив модерності | Конрад, Jung | Розширення модернізаційних процесів у глобальному контексті |

Отже, аналіз наведених підходів демонструє багатогранність Просвітництва як феномена, що поєднує у собі культурні, соціально-економічні та політичні виміри. Різні наукові інтерпретації дозволяють зрозуміти, що Просвітництво не можна розглядати виключно у вузьких межах європейської історії XVIII століття. Воно має універсальне значення як основа демократичних

інститутів, правової держави та сучасних моделей врядування, водночас залишаючись предметом історіографічних дискусій та критичних оцінок. Така багатовимірність робить його актуальним не лише для ретроспективного аналізу, але й для осмислення сучасних процесів політичної трансформації та пошуку моделей сталого розвитку демократичних суспільств.

**Висновки**. Аналіз історико-філософських та політичних концепцій Просвітництва показує, що воно стало ключовим чинником трансформації системи врядування в Європі. Ідеї природних прав людини, соціального договору, поділу влади та секуляризації визначили нову логіку політичної організації, відкинувши абсолютистську модель держави. Просвітники заклали теоретичні підвалини ліберального конституціоналізму, формування правової держави та громадянського суспільства, що сприяло становленню сучасних демократичних інститутів. Саме ці ідеї стали основою революційних змін XVIII століття та визначили напрямок розвитку європейської політичної культури.

Український та європейський науковий дискурс свідчить, що Просвітництво мало багатовимірний характер: воно поєднувало культурні, освітні, соціально-економічні та політичні виміри, інтегруючись у різні національні контексти. В українській інтелектуальній традиції воно сприяло поширенню освіти, формуванню морально-гуманістичних ідеалів та закладенню засад модерного мислення. Таким чином, Просвітництво можна розглядати як універсальний феномен, що не лише сприяв модернізації європейського врядування XVIII століття, але й залишається важливим інтелектуальним орієнтиром для сучасного розвитку демократичних суспільств.

***Література:***

1. Склокін В. Чи існувало українське Просвітництво? Кілька міркувань із приводу незавершеної історіографічної дискусії. 2015, вип. 12, с. 146-159. https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d36fcc-ec3e-4969-bcd4-cc281827042e/content.
2. Бліхар В.С., Цимбалюк М.М., Гайворонюк Н.В., Левкулич В.В., Шандра Б.Б., Свищо В.Ю. Філософія: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 440 с.
3. Муранова Н. П., Волярська О. С., Літвінчук Л. Й. Ідеї філософії Просвітництва в українському освітньому контексті: монографія. К.:ТОВ«НВФ«Славутич-Дельфін»,2020. 154с
4. Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2017. https://plato.stanford.edu/entries/enlightenment/.
5. Pocock J. G. A. Historiography And Enlightenment: A View Of Their History. https://www.cambridge.org/core/journals/modern-intellectual-history/article/abs/historiography-and-enlightenment-a-view-of-their-history/A35491A94A7C20D15A49293BE0BE9BAA.
6. Counter-Enlightenment. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Counter-Enlightenment.
7. Critique and Crisis. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Critique_and_Crisis.
8. Бліхар, Ефективність публічного адміністрування, 2023, №2, с. 203-212.
9. Locke's Political Philosophy, 2020. https://plato.stanford.edu/entries/locke-political.
10. Cambridge University Press, Cambridge History of Rights, 2015. https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-politics/article/abs/spirit-of-separate-powers-in-montesquieu/5719B2299E33333E4BB20477B5F6A249.
11. Rousseau's The Social Contract. 2025. https://revolution.chnm.org/items/show/575.

12. Of Israel, Forst & Voltaire: Deism, Toleration, and Radicalism. 2024. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14409917.2024.2329533.

13. IZEA, Secularization – A Cultural Pattern of the Enlightenment. https://www.izea.uni-halle.de/en/research/a-ideas-practices-institutions/1-cultural-patterns-of-the-enlightenment/secularization-a-cultural-pattern-of-the-enlightenment.html.

14. Democracy and Participation: Rousseau, Social Contract, 2020. https://oyc.yale.edu/political-science/plsc-114/lecture-20.

15. Литвинов В. Ідеї раннього Просвітництва у філософській думці України, К.: Наукова думка, 1984. 151 с.

16. Просвітництво в Україні та в Європі. https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10174/.

17. Білик О. Філософія сродної праці у творчості Григорія Сковороди. Філософська думка. 2019. №3. С. 45-57.

18. Павлова О. Ю. Історія української культури. 2013. https://westudents.com.ua/glavy/32150-rozdl-6-kulturne-jittya-ukrani-v-epohu-prosvtnitstva-.html.

19. Conrad S. Enlightenment in Global History: A Historiographical Critique. https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/117/4/999/33183?redirectedFrom=fulltext&login=false.

20. Jung Haneul «Hahn». The Age of Reason: How the European Enlightenment Shaped Modern Civilization. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5040582.

***References:***

1. Sklokin, V. (2015). Chy isnuvalo ukrainske Prosvitnytstvo? Kilka mirkuvan z pryvodu nezavershenoi istoriohrafichnoi dyskusii [Did Ukrainian Enlightenment exist? Some considerations on the unfinished historiographical debate]. Kyiv-Mohyla Humanities Journal, (12), 146-159. Retrieved from https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d36fcc-ec3e-4969-bcd4-cc281827042e/content [in Ukrainian].

2. Blikhar, V.S., Tsymbaliuk, M.M., Haivoroniuk, N.V., Levkulych, V.V., Shandra, B.B., & Svyshcho, V.Yu. (2021). Filosofiia: pidruchnyk [Philosophy: Textbook] (2nd ed., rev. and suppl.). Uzhhorod: Vyd-vo UzhNU «Hoverla» [in Ukrainian].

3. Muranova, N.P., Voliarska, O.S., & Litvinchuk, L.Y. (2020). Idei filosofii Prosvitnytstva v ukrainskomu osvitniomu konteksti [Ideas of Enlightenment philosophy in the Ukrainian educational context]. Kyiv: TOV NVF «Slavutych-Delfin» [in Ukrainian].

4. Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2017). Enlightenment. Retrieved from https://plato.stanford.edu/entries/enlightenment/ [in English].

5. Pocock, J.G.A. (2008). Historiography and Enlightenment: A view of their history. Modern Intellectual History. Retrieved from https://www.cambridge.org/core/journals/modern-intellectual-history/article/abs/historiography-and-enlightenment-a-view-of-their-history/A35491A94A7C20D15A49293BE0BE9BAA [in English].

6. Counter-Enlightenment. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Counter-Enlightenment [in English].

7. Critique and Crisis. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Critique_and_Crisis [in English].

8. Blikhar, T.O. (2023). Efektyvnist publichnoho administruvannia [Efficiency of public administration]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Yurydychni nauky», (2), 203-212 [in Ukrainian].

9. Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2020). Locke's Political Philosophy. Retrieved from https://plato.stanford.edu/entries/locke-political/ [in English].

10. Cambridge University Press. (2015). Cambridge History of Rights. Retrieved from https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-politics/article/abs/spirit-of-separate-powers-in-montesquieu/5719B2299E33333E4BB20477B5F6A249 [in English].

11. Rousseau, J.-J. (2025). The Social Contract. Retrieved from https://revolution.chnm.org/items/show/575 [in English].

12. Of Israel, Forst & Voltaire: Deism, Toleration, and Radicalism. (2024). Intellectual History Review. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14409917.2024.2329533 [in English].

13. Interdisciplinary Centre for Enlightenment Studies (IZEA). (n.d.). Secularization – A Cultural Pattern of the Enlightenment. Universität Halle. Retrieved from https://www.izea.uni-halle.de/en/research/a-ideas-practices-institutions/1-cultural-patterns-of-the-enlightenment/secularization-a-cultural-pattern-of-the-enlightenment.html [in English].

14. Yale University. (2020). Democracy and Participation: Rousseau, Social Contract. Open Yale Courses. Retrieved from https://oyc.yale.edu/political-science/plsc-114/lecture-20 [in English].

15. Lytvynov, V. (1984). Idei rannioho Prosvitnytstva u filosofskii dumtsi Ukrainy [Ideas of the early Enlightenment in the philosophical thought of Ukraine]. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].

16. Muranova, N.P., Voliarska, O.S., & Litvinchuk, L.Y. (2020). Idei filosofii Prosvitnytstva v ukrainskomu osvitniomu konteksti [Ideas of Enlightenment philosophy in the Ukrainian educational context]. Kyiv: TOV NVF Slavutych-Delfin [in Ukrainian].

17. Osvita.ua. (n.d.). Prosvitnytstvo v Ukraini ta v Yevropi [Enlightenment in Ukraine and Europe]. Retrieved from https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10174/ [in Ukrainian].

18. Bilyk, O. (2019). Filosofiia srodnoi pratsi u tvorchosti Hryhoriia Skovorody [The philosophy of «congenial labor» in Hryhorii Skovoroda's works]. Filosofska dumka, (3), 45-57 [in Ukrainian].

19. Pavlova, O.Yu. (2013). Istoriia ukrainskoi kultury [History of Ukrainian culture]. Retrieved from https://westudents.com.ua/glavy/32150-rozdl-6-kulturne-jittya-ukrani-v-epohu-prosvtnitstva-.html [in Ukrainian].

20. Critique and Crisis. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Critique_and_Crisis [in English].

21. Conrad, S. (2012). Enlightenment in Global History: A historiographical critique. American Historical Review, 117(4), 999-1027. Retrieved from https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/117/4/999/33183?redirectedFrom=fulltext [in English].

22. Jung, H. (2024). The Age of Reason: How the European Enlightenment Shaped Modern Civilization. SSRN Papers. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5040582 [in English].

*УДК 351.76:352.07*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-72-84*

**Демченко Дмитро Олександрович** кандидат наук з державного управління, науковий співробітник Інституту держави і права ім.В.М.Корецького м. Київ, https://orcid.org/0009-0007-0411-8750

# ПРО ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСВА

**Анотація.** Глобалізація стала часом вивільнення капіталу з-під влади держави. При цьому капітал отримав можливість не тільки диктувати умови існуючого державі, а й змінювати смислове призначення держави за рахунок його десоціалізації, денаціоналізації, детеріторізації. По суті, під впливом глобалізації складається нова ринкова державність, на відміну від давно існуючих «нації-держави».

В статті досліджується «цифровий феодалізм» чи як його ще називають «технофеодалізм». Це поняття сприймається як ситуація, коли технології обіцяють свободу та необмежені можливості, але насправді створюють невидимі ланцюги, які пов'язують нас міцніше, ніж будь-коли.

Народження Всесвітньої павутини (WWW) сприймали як новий демократичний простір для використання та дослідження, без встановлених і чітко визначених правил, кордонів або існуючих економічних структур. Однак Інтернет не залишався вільним надовго, оскільки незабаром він почав розвиватися в бік абсолютної антитези своїх початкових децентралізованих коренів.

Технофеодалізм має і політичні наслідки. Фактично великі корпорації встановлюють свої «правила гри» (правила користування сервісом), здійснюють власне правосуддя (банк акаунтів, модерація контенту) і впроваджують механізми «приватного» регулювання, які часто виходять з-під контролю держави.

В статті аналізується діяльність BigTech – найбільших технологічних компаній, які створюють власні екосистеми: Amazon, Microsoft, Google, Alibaba, Meta (Facebook) та ін., величезний ресурс, яких виражений у грошах та талантах. Основні бізнеси BigTech – це найчастіше так званий Cash cow, що забезпечує їм великий потік грошей. А їхня репутація та бренд дозволяють залучати найкращих спеціалістів за великі гроші. Мало хто може з ними у цьому змагатися.

Наприкінці статті аналізуються можливі сценарії «технофеодального майбутнього», в якому домінує штучний інтелект (ШІ). Якщо державні інституції не встигнуть адаптуватись, корпорації можуть стати головними

постачальниками квазідержавних послуг. Приватний ШІ «може замінити функції держави», що вказує на можливість формування паралельних систем управління, що базуються на технологіях.

**Ключові слова**: інформаційне суспільство, інформаційно-комунікаційні технології, «цифровий феодалізм», цифрова держава, BigTech, штучний інтелект.

**Demchenko Dmytro Oleksandrovich** candidate of sciences in public administration, research associate of the Institute of State and Law named after V.M. Koretsky, Kyiv, https://orcid.org/0009-0008-8321-0131

## ON SOME ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF THE MODERN INFORMATION SOCIETY

**Abstract.** Globalization has become a time of liberation of capital from the power of the state. At the same time, capital has gained the opportunity not only to dictate the conditions of the existing state, but also to change the semantic purpose of the state due to its desocialization, denationalization, deterritorialization. In essence, under the influence of globalization, a new market statehood is being formed, in contrast to the long-existing "nation-states".

The article examines "digital feudalism" or as it is also called "technofeudalism". This concept is perceived as a situation where technologies promise freedom and unlimited opportunities, but in fact create invisible chains that bind us more tightly than ever. The birth of the World Wide Web (WWW) was perceived as a new democratic space for use and research, without established and clearly defined rules, borders or existing economic structures. However, the Internet did not remain free for long, as it soon began to develop towards the absolute antithesis of its initial decentralized roots.

Technofeudalism also has political consequences. In fact, large corporations set their own rules (rules for using the service), administer their own justice (account bank, content moderation) and implement mechanisms of “private” regulation, which often go beyond the control of the state.

The article analyzes BigTech – the largest technology companies that create their own ecosystems: Amazon, Microsoft, Google, Alibaba, Meta (Facebook), etc., a huge resource expressed in money and talent. The main businesses of BigTech are most often the so-called Cash cow, which provides them with a large flow of money. And their reputation and brand allow them to attract the best people for big money. Few can compete with them in this.

At the end of the article, the author identifies possible scenarios of a “technofeudal future” dominated by artificial intelligence (AI). If state institutions do not have time to adapt, corporations may become the main providers of quasi-state services. Private AI “can replace state functions,” indicating the possibility of parallel technology-based governance systems.

**Keywords:** information society, information and communication technologies, "digital feudalism," digital state, BigTech, artificial intelligence (AI).

**Постановка проблеми**. Швидкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій та їх зростаюче використання у всіх сферах економічного та суспільного життя дозволяє говорити про те, що людство вступило до нової ери, де інформація і знання визнаються однією з найвищих цінностей.

Цифрова держава – концепція, що описує впровадження державою інструментів інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення та оптимізації державних функцій та забезпечення ефективного надання послуг громадянам.

Воно передбачає застосування сучасних цифрових технологій, таких як інтернет, хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT), блокчейн тощо, і все це задля підвищення доступності державних послуг для громадян, та зниження бюрократичного навантаження для країни.

Інформаційне або постіндустріальне суспільство – така фаза у розвитку цивілізації, коли головними продуктами виробництва стають не речі й енергія, а інформація і знання.

Провідними трьома рисами, що вирізняють подібний соціум від усіх його попередників вважаються:

– створення глобального інформаційного простору, здатного забезпечити нову якість життя;

– збільшення питомої ваги інформаційно-комунікативних технологій;

– поява якісно нових комунікацій та ефективної інформаційної взаємодії людей на засадах зростаючого доступу до національних і світових інформаційних ресурсів, подолання інформаційної нерівності прогресуюче задоволення людських потреб в інформаційних продуктах і послугах.

В останні роки все більше експертів попереджають про загрози так званого «цифрового феодалізму» – ситуації, коли великі технологічні корпорації отримують надмірну владу над користувачами завдяки домінуванню їх онлайн-платформи. Незважаючи на те, що кажуть безкоштовними сервіси в Facebook, Instagram, Meta, або YouTube, люди на самому місці розплачуються за них своєю увагою і часом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу таких нових понять та тенденцій як цифровий феодалізм, технофеодалізм у розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в основному присвячені праці західних дослідників. Так, К. Мей, Дж.Херинг, С. Дюран, Й. Шумпетер, Ш. Зубофф та ін.. розглядають ці поняття крізь призму діяльності великих технологічних корпорацій. Вітчизняних дослідників проблема перспектив розвитку ІКТ, цифрового феодалізму, зацікавила тільки останнім часом, серед яких виділяємо наукові розвідки В.Голубовської, А.Петрової,

**Мета статті** – дослідити природу поняття «цифровий феодалізм», який за допомогою використання алгоритмів та штучного інтелекту, формує та управляє поведінкою користувачів ІКТ, та загрози, які виникають в життєдіяльності держав, суспільств та окремої людини.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) трансформували суспільство протягом останніх 30 років. Нова хвиля технологічного прогресу створює нові можливості і, водночас, є тестом для урядів на здатність скористатися плодами такого прогресу і швидко реагувати на виклики, що виникають у результаті.

Кристофер Мей в своїй праці «Інформаційне суспільство. Скептичний погляд», – «далекий від сліпого захоплення можливостями, що їх дають суспільству нові інформаційні та комунікаційні технології, і вказує на такі проблемні теми, як співвідношення інтернету й національних держав, політику приватності, комерційні аспекти інтелектуальної власності й «кіберкомунізм», специфіку нового поділу праці, особливо інтелектуальної праці вдома, політичний активізм в інтернеті тощо [1,С.59-99].

Формується погляд на державу, суспільство та людину навколо вісьмох ключових тверджень про «нову еру»:

- ми переживаємо соціальну революцію;
- організація економічних відносин зазнала перетворення;
- змінюється політична практика разом із суспільствами, де її застосовують;
- держава з її владою остаточно занепадають, а саме: розчинення централізованої держави, яка поступається, з одного боку, системі дедалі дрібнішого місцевого самоврядування, а з іншого – наднаціональним утворам, економічним і політичним міждержавним союзам;
- держава стає прозорою – але й життя громадянина майбутнього стане абсолютно прозорим. Кожну мить його життя супроводжують численні служби відеоспостереження, а то й абсолютно добровільно описує сам на сторінках соціальних мереж – нових аренах громадянського буття, де, можливо, ми незабаром будемо і балотуватися, і голосувати, і заявляти протести, і споживати держпослуги.[2].
- Проблема особистості в умовах інформатизації. Людина є джерелом інформації та її споживачем – отже, і нові можливості розвитку суспільства, і нові ризики пов’язані з людиною, її життям і діяльністю.
- В процесі глобалізації втрачається національна ідентичність. Основним протиріччям і рушійною силою розвитку нового суспільства, заснованого на мережевих структурах, є протиріччя між глобалізацією світу й ідентичністю конкретної спільноти. Виникають співтовариства, які об’єднуються навколо ідентичності опору. Цей опір спрямовано проти основної тенденції розвитку сучасного суспільства – глобалізації [3,С.101].

•Найактуальніші «підводні камені» інформаційного суспільства безумовно включають розшарування суспільства на інформаційно багатих (digital Haves) та інформаційно бідних (information poor, Digital HaveNots)[4]. Але дана проблема виникає не лише на рівні індивідів (на мікрорівні) – подібне розшарування на інформаційно-багаті та інформаційно-бідні відбувається між окремими частинами світу. У країнах, що розвиваються, ІКТ недоступні, для них пріоритетом є розвиток мережі, що покриває базовий рівень послуг, а не побудова ІКТ- мереж на основі комп'ютерних систем та розвитку цифрових технологій. Однак інформаційна бідність може в дуже короткому майбутньому спричинити катастрофічні наслідки у сфері інвестицій та можливостей працевлаштування, особливо для тих, хто не має навичок інтерпретувати та застосовувати їх належним чином [5,С.47-70].

В останні роки все більше експертів попереджають про небезпеку так званого «цифрового феодалізму» – ситуації, коли великі технологічні корпорації отримують надмірну владу над користувачами завдяки домінуванню цифровим платформам. Простіше кажучи, «цифровий феодалізм» чи як його ще називають «технофеодалізм» сприймається як «ситуація, у якій ми служимо нашим великим техно-«повелителям» (Amazon, Google, Apple і Meta тощо), передаючи їм дані у обмін доступу до їх хмарним сервісам» У цій схемі наші персональні дані та онлайн-поведінка стають своєрідною «платою» за використання цифрових послуг –подібно до того, як середньовічні селяни платили оброк своєму феодалу.[6]

«Ми живемо в епоху, коли технології обіцяють свободу та необмежені можливості, але насправді створюють невидимі ланцюги, які пов'язують нас міцніше, ніж будь-коли», зауважує автор дослідження «Цифровий феодалізм: вік контролю та свободи» Владислав Безсмертний. Автор ставить низку питань, щодо прихованих механізмів цифрового феодалізму, його вплив на наше життя і про те, як технології, які мали служити людині, почали керувати ним. Ці проблеми постануть перед державами, суспільством та окремим громадянином найближчим часом. Як великі корпорації та уряди перетворюють нас на своїх цифрових васалів? Як наші дані стають інструментом маніпуляцій та контролю? І найголовніше – як ми можемо повернути собі свободу у світі, де кожен наш крок відстежується та передбачається?[7]

Народження Всесвітньої павутини (WWW) сприймали як новий демократичний простір – розроблений за рахунок фінансування платників податків і створене таким чином, щоб жодна особа не володіла чи не контролювала всю мережу. Його розглядали як простір для використання та дослідження, без встановлених і чітко визначених правил, кордонів або існуючих економічних структур. Однак Інтернет не залишався вільним надовго, оскільки незабаром він почав розвиватися в бік абсолютної антитези своїх початкових децентралізованих коренів. На жаль, наша нинішня цифрова екосистема, яку називають «економікою платформи», значною мірою схожа на середньовічний

економічний порядок, відомий як феодалізм. З кожним днем вона все більше закріплюється. Зараз ми перебуваємо на етапі, коли маємо погодитися з умовами компаній, інакше ми не зможемо використовувати цю технологію. Чим більш автоматизованим стане наше життя, тим легше буде тим, хто бажає нам зла, втручатися в наше життя та втручатися в нього.

Популярна метафора про Інтернет як публічну сферу часто ігнорує темна сторона цього формулювання. При обговоренні структурних перетворень в громадської сфери, Ю.Хабермас уточнив, що хоча ринок допоміг створити початковий простір для громадянської активності, він також постійно загрожував забарвленням знищити державні сфери шляхом приватизації»[8]. Персональні дані стають цінним товаром в світі, тому виникає питання: ким будуть користувачі – хазяївами або рабами на цифрових платформах?[9]

Капіталізм завжди досконало умів створювати нові бажання та прагнення. Однак завдяки великим даним (BIG DATA) та алгоритмам технологічні компанії одночасно прискорили цей процес і вивернули його навиворіт. Замість створення нових товарів та послуг в очікуванні того, що люди можуть їх захотіти, вони вже знають, чого ми захочемо, і продають нам нас у майбутньому. Гірше того, алгоритмічні процеси, що використовуються, часто закріплюють гендерну і расову упередженість, і ними можна маніпулювати заради прибутку або політичного виграшу. Всі ми отримуємо величезну користь від цифрових послуг, наприклад від пошуку Google, але ми не погоджувалися на те, щоб наша поведінка кимось каталогізувалася, визначалася і продавалася[10]. В умовах технофеодалізму багатство і влада концентруються в руках небагатьох платформ, що контролюють ключову цифрову інфраструктуру та мають величезні масиви даних. Використовуючи мережеві ефекти та ексклюзивний доступ до даних, цифрові гіганти зміцнюють монополію і витягують ренту – наприклад, комісії, плату за рекламу та ін. Цей зсув від класичного прибутку до ренти вказує на те, що монополізація цифрових ресурсів перетворюється на головне джерело багатства. Важливою рисою технофеодалізму називають використання алгоритмів та штучного інтелекту, які формують та управляють поведінкою користувачів у величезних масштабах. Соціальні мережі та пошукові системи не просто відображають інформацію, а активно втручаються в те, що саме користувач бачить, спонукаючи його до певних дій

Седрік Дюран уважає, що «IT – індустрія пережила особливо вражаючий підйом у 1990-х роках, період, коли виникла «нова економіка», заснована на поширенні нових інформаційних і комунікаційних технологій. На думку автора, такий перебіг подій дуже відповідав моделі Кремнієвої долини, ідеологія якої з’явилася на хвилі контркультурного руху 1960-х років і мала на меті сприяти новому духу нових каліфорнійських підприємців, які прагнули стимулювати індивідуальну автономію за допомогою нових технологій.[10] Ця нова стратегія зростання, яка розійшлася з попередньою стратегією, яка призвела до післявоєнного промислового зростання, спиралася на ідеї Й. Шумпетера, який

стверджував, що будь-який економічний розвиток (не беручи до уваги суто кількісний розвиток) ґрунтується на процесі творчого або креативного руйнування: заміна менш ефективних корпорацій особливо інноваційними та високоефективними новими корпораціями стає джерелом економічного зростання[11,С.108-114]. Така динаміка також вимагає підвищеної гнучкості на всіх ринках (ринках продуктів, праці та капіталу) з метою підвищення загальної продуктивності факторів виробництва в контексті сильного відкриття комерційних обмінів на міжнародному рівні. У цій новій стратегії зростання держава несе відповідальність за сприяння сприятливому середовищу для цього конкурентного динамізму шляхом визначення чітких прав власності, які мають юридичну силу (які гарантують власникам товарів, що вони будуть захищені у разі спору). [10].

Збір і обробка масових цифрових даних (також відомих як Big Data) як нематеріальних активів, що формують основу діяльності великих цифрових корпорацій, стали стратегічним питанням. На відміну від маркетингу чи реклами, які мають на меті впливати на поведінку споживачів, нова цифрова модель – як це видно на прикладі веб-сайту Amazon або платформи Netflix – має на меті направляти вибір споживачів, надаючи їм численні пропозиції. Ці пропозиції стали можливими завдяки потужним алгоритмам, здатним точно аналізувати кожну нашу цифрову появу. Проблема тут більше не в тому, щоб просто контролювати невизначеність – центральну тему, зокрема, у кейнсіанській думці – а радше в тому, щоб скористатися ступенем передбачуваності людської поведінки: більше того, «горизонт капіталізму полягає не в тому, щоб підвищити передбачуваність поведінки, а в тому, щоб добре і справді керувати нею»[10,С.114].

Шошана Зубофф, одна із авторів концепції «капіталізм спостереження» у своєму есе «Цифрова декларація: Великі дані як наглядовий капіталізм» охарактеризувала це як «радикально відокремлений і видобувний варіант інформаційного капіталізму», заснований на комерціалізації «реальності» та її трансформації в поведінкові дані для аналізу та продажу. Поява «капіталізму спостереження» породжує низку етичних і політичних питань, зокрема щодо захисту приватного життя споживачів. Однак цей великий ризик втручання в приватне життя споживачів суперечить очікуванням корпорацій, зростання яких залежить від збору тих самих персональних даних. [12]

Для початку цифрові корпорації, як і феодали, характеризуються своєю здатністю отримувати ренту завдяки економії на масштабах і взаємо-доповнюваності мереж. Як зазначає С.Дюран, «посилання на феодалізм вказує на рантьє – тобто невиробничий – характер системи захоплення вартості» (10,С. 221). Крім того, цифрова економіка характеризується тим, що вона створює відносини залежності як для споживачів, так і для виробників, так що може бути важко вилучитися з цифрових платформ, при цьому перші ризикують бути соціально маргіналізованими, а другі ризикують бути виключеними з ринку.

Звідси випливає аналогія з феодальною організацією: «ця ситуація залежності підлеглих підданих від цифрового земного шару є важливою, оскільки вона визначає здатність панівного класу захоплювати економічний надлишок» (10,С. 218).

Технофеодалізм має і політичні наслідки. Фактично великі корпорації встановлюють свої правила (правила користування сервісом), здійснюють власне правосуддя (банк акаунтів, модерація контенту) і впроваджують механізми «приватного» регулювання, які часто виходять з-під контролю держави. Користувачі (або працівники) рідко можуть оскаржити рішення платформи в суді, оскільки бізнес-модель та інструменти правозастосування у гігантів вже прописані в угодах користувача. Це підриває класичні принципи демократичного контролю та державного регулювання, посилюючи роль «корпоративного суверенітету»[13].

Платформи соціальних медіа, такі як Twitter (X) або Facebook можна розглядати як сучасні феодальні володіння. Власники платформ надають «землю» (цифрову мережу та інфраструктуру), де збираються користувачі, а самі користувачі створюють контент та дані, які роблять платформу цінною. При цьому важливо відзначити, що за переважну більшість своїх вкладів (пости, твіти, відео тощо) користувачі не отримують оплати. Тим не менш, ці вклади приносять компаніям величезну цінність, привертаючи увагу і взаємодію, яку можна монетизувати за допомогою реклами або підписок.

Більш того, прихильники цієї ідеї стверджують, що у цифровій державі можна виділити нові «класи», аналогічні феодальним. Техноолігархи (генеральні директори-мільярдери та їх корпорації) – це феодали. Звичайні користувачі (що надають дані, контент і часто безкоштовну працю, такий як відгуки, публікації в соцмережах і т. д.) – це кріпаки, прив'язані до платформ для цифрових засобів до існування або соціальних зв'язків[13].

Хоча капіталізм і раніше стикався з монополіями, прихильники тези про технофеодалізм підкреслюють, що масштаб і глибина влади Big Tech безпрецедентні в історії. BigTech – так називають найбільші технологічні компанії (маються на увазі, перш за все, інформаційні технології – IT), які створюють власні екосистеми. Вони охопили практично всі сфери діяльності: онлайн-торгівлю (Amazon, Alibaba, eBay), соціальні мережі (Facebook), онлайн-рекламу (Facebook, Google), розробку та програмне забезпечення (Apple, Microsoft), стрімінг (Apple, Netflix), Google, банкінг (Paypal, Apple, Amazon). Ці компанії контролюють не тільки багатство, але й мають глибинні знання про мільярди людей і вплив на їхнє життя (через дані та алгоритми). Їхня фінансова міць також перетворюється на політичний вплив – через лобізм чи навіть надання критично важливої інфраструктури урядам. BigTech-компанії мають найважливіших активи, які дозволяють впевнено говорити про їх міць.

По-перше, це дані. Сучасні технологічні компанії виросли з різних галузей, але здебільшого їх поєднує одне – їхній початковий бізнес пов'язаний із

купівлею-продажем товарів та послуг. Будь то електронна комерція, телекомунікації чи реклама. Тому BigTech-фірми мають цей величезний багаж знань про комерційні переваги своїх клієнтів – ні в кого таких даних більше немає ні за типом, ні за обсягом.

По-друге, BigTech-фірми не просто мають дані, а ще й вміють ці дані аналізувати. Вони інвестували в аналітику дуже багато грошей і сил.

По-третє, це величезний ресурс, виражений у грошах та талантах. Основні бізнеси BigTech – це найчастіше так званий Cash cow, що забезпечує їм великий потік грошей. А їхня репутація та бренд дозволяють залучати найкращих людей за великі гроші. Мало хто може з ними у цьому змагатися [14].

Крім того, малі бізнеси або навіть творці контенту, що залежать від цих платформ, можуть розглядатися як васали – вони зберігають певну автономію, але зрештою змушені складати присягу на вірність (тобто дотримуватися правил платформи і віддавати частину доходу), щоб вижити. Наприклад, невеликий онлайн-продавець є васалом Amazon: він залежить від «землі» Amazon (сайту та логістики) для доступу до клієнтів і в обмін платить комісії та дотримується політики платформи.

Занепокоєння діяльністю та потенційними можливостями BigTech цілком обґрунтовано і поширюється як на Америку, так і на Європу. Наприклад, BigTech сильно виграли під час пандемії (тобто настільки, що навіть з'явилися конспірологічні версії, що, мовляв, пандемія – це справа їх рук). Масовий перехід громадян на «віддаленну» роботу прискорив зростання онлайн-сервісів від Zoom до Netflix, збільшив попит на техніку як для роботи, так і для відпочинку. Без відеозв'язку неможливо було провести нараду, ні урок, ні переговори, а майже всі розваги зосередилися в соцмережах і стрімінгових сервісах. І це все BigTech. Ставши незамінними, BigTech-компанії логічно потрапили під пильну увагу регуляторів у всьому світі. Глави Apple, Google і Facebook стали ходити на допити до Конгресу США як на роботу, і отримувати регулярні удари з боку ЄС.[15]

Таким чином, ми можемо задатися питанням про життєздатність цієї «техно-феодальної» моделі – питання, яке автор не ставить прямо – і чи може аналогія з феодалізмом допомогти нам відповісти на це запитання. Історики намагалися проаналізувати соціально-політичні причини кризи феодалізму. Серед цих аналізів Роберт Бреннер зосереджувався на вимаганні надлишку лордами та непродуктивній природі цього надлишку: з одного боку, надмірні податки, які збирали лорди на доходи своїх селян, зменшували здатність останніх інвестувати, щоб гарантувати хорошу якість землі, яку вони обробляли; з іншого боку, цей надлишок переважно витрачався сеньйорами на військові авантюри чи показне споживання.

Чи тоді, за аналогією, криза цієї «техно-феодальної» моделі неминуча? У такому разі, як щодо ставлення регуляторів щодо підтримки існуючих монополій, а також щодо захисту персональних даних? [16]

Вже зараз є чимало стартапів, які б хотіли взяти участь у цій війні за повернення людині автономії. Такі екосистеми особливо динамічно розвиваються у Франції – країні, яка вигадала авторське право. У Парижі, Ліоні, Монпельє підприємці прагнуть вдихнути життя в це право власності, в якому регулятор поки що відмовляє. Одні розробляють data wallet*(уніфікована віртуальна ідентифікація, яка прагне забезпечити безпеку та гнучкість для користувача в найрізноманітніших операціях)*,використовуючи передбачене право на мобільність, що дозволяє кожному отримувати свої особисті дані та контролювати їх надання. Інші шукають спосіб надати персональним даним грошову вартість, користуючись правовими «сірими зонами». Треті організують «цифрові кооперативи», які спільно використовують дані своїх членів і виплачують їм дивіденди. Як це вже неодноразово бувало, технологія змусить право підлаштовуватися під себе [17].

Наприкінці статті зупинимося на такому питанні, як футурологи, визначають можливі сценарії «технофеодального майбутнього», в якому домінує штучний інтелект (ШІ). До 2040 року – технофеодальне суспільство стане реальністю, якщо нинішні тенденції будуть збережені.

Серед цих етапів: зростання обчислювальних потужностей (такі компанії, як NVIDIA, масово виробляють чіпи в безпрецедентних обсягах) та досягнення другого рівня людських здібностей у різних сферах. (*Другий рівень*– талановитість (високорозвинені здібності, результати діяльності людини визнаються суспільством).

До 2030-х років приватні ШІ-системи можуть замінити функції держави та соціального сектору. Наприклад, приватні компанії зможуть взяти на себе освіту (ШІ-тьютори замість шкіл), безпеку (ШІ-спостереження та дрони замість поліції) або навіть правосуддя (алгоритмічний арбітраж замість судів). Якщо державні інституції не встигнуть адаптуватись, корпорації можуть стати головними постачальниками цих квазідержавних послуг, не кажучи вже про соціальні послуги. Зазначимо, що приватний ШІ може замінити функції держави, що вказує на можливість формування паралельних систем управління, що базуються на технологіях. У крайньому варіанті до 2040 року світ може мати такий вигляд: кілька мегакорпорацій керують економікою та сервісами на основі ШІ, тоді як держави або маргіналізовані, або щільно співпрацюють з корпораціями. В окремих людей практично не залишається вибору, окрім як жити за правилами та алгоритмами, встановленими «ШІ-феодалами.

**Висновки.** Таким чином, як колись люди усвідомили, що більшість їхніх відносин стали ринковими (що знаменувало кінець феодалізму), можливо сьогодні більшість економічних взаємодій проходить через платформи, сигналізуючи про кінець капіталізму. Прихильники цієї ідеї стверджують, що сліпа прихильність до терміну «капіталізм» може заважати побачити нову реальність; тому введення поняття «технофеодалізм» допомагає виділити нові загрози сучасної державно-політичної та економічної системи.

Алгоритми і великі дані можна використовувати у вдосконаленні державних послуг, поліпшення умов праці та підвищення благополуччя всіх людей. Але сьогодні ці технології використовуються для ослаблення потенціалу послуг держсектору, для поширення трудових контрактів без гарантованої оплати, порушення конфіденційності особистого життя, а також для дестабілізації демократичних країн світу. І все це – задля збільшення особистих доходів. Фактично великі корпорації встановлюють свої правила (правила користування сервісом), здійснюють власне правосуддя (банк акаунтів, модерація контенту) і впроваджують механізми «приватного» регулювання, які часто виходять з-під контролю держави.

Одним із очевидних підходів до приниження ризиків занепаду держав, формуванні справедливого громадянського суспільства, протиріччями між глобалізацією світу й ідентичністю конкретної спільноти – використання державних інструментів для ребалансування влади технологічних гігантів. Це може включати антимонопольні заходи, спрямовані на поділ великих компаній або хоча б запобігання їх подальшим злиттям та антиконкурентним практикам. Вже робляться кроки в цьому напрямку: наприкінці 2023 року, наприклад, регулятори в США та Європейському Союзі одночасно ініціювали антимонопольні справи проти Apple за її політику в App Store. Аналогічна перевірка йде щодо Google (через його домінування у сфері інтернет-реклами) та Amazon (через перевагу власних товарів та тиску на продавців).

Але ми повинні розуміти, що без конкретних, а головне своєчасних заходів захисту держави, суспільства та окремих громадян можуть «несподівано» опинитися в «цифрових концентраційних таборах», про можливість їх виникнення, а подекуди вже існуючих ми розглянемо у наступних наших наукових розвідках.

***Література***

1. Мей, К., 2004. Інформаційне суспільство. Скептичний погляд. К.: «К.І.С.». С. 59-99.
2. Шульман Є. Майбутнє держави і держава майбутнього. URL:https:// Збруч.htm /node/48241
3. Голубовська В.С. Інформаційне суспільство: можливості, проблеми та перспективи розвитку: Інформація і право.№ 2(8)/2013. С.101
4. Herring, J. E. Information literacy and Science Festival. In Jems Herring´s Blog. April 23, 2011.URL:https://jherring.wordpress.com/2011/04/23/information-literacy-and-science-festival.
5. Plaksiuk, O. A Theoretical and methodical approach to evaluating the economic security of enterprises. In Foresight in Security Management Processes. Horváthová, V. et al. Trnava:University of St. Cyril and Methodius in Trnava, 2022..
6. Технофеодалізм: чи платиш своєму сюзерену? URL: https://habr.com/ru/articles/ 881756/
7. Безсмертний В.Цифровий феодалізм: вік контролю та свободи. URL https://www.litres.ru/book/vladislav-bezsmertnyy/cifrovoy-feodalizm-vek-kontrolya-i-svobody-71024032/
8. Габермас Ю. Постметафізичне мислення / Пер. з нім. В. Купліна. К.: Дух і літера, 2011. 280 с.

9. Mazzucato Mariana. Як запобігти наступу цифрового феодалізму. URL https://www.project-syndicate.org/commentary/platform-economy-digital-feudalism-by-mariana-mazzucato-2019-10/

10. Cédric Durand, Techno-féodalisme. Critique de l'économie numérique.Zones,2020.258p

11. Шумпетер Йозеф. Капіталізм, соціалізм і демократія. пер. з англ. В. Ружицький, П.Таращук. Основи, Київ, 1995, с. 108-114.]

12. Zuboff, Shoshana «Цифрова декларація: великі дані як капіталізм спостереження» URLhttps://www-faz-net.translate.goog/aktuell/feuilleton/debatten/the-digital-debate/shoshan-zuboff-on-big-data-as-surveillance-capitalism-13152525.html

13. Технофеодалізм: чи платиш ти своєму сюзерену? URL:https://habr.com/ru/articles/881756/

14. Петрова А. Що таке BigTech і чим він відрізняється від FinTech URL:https://hightech.plus/2021/07/05/chto-takoe-bigtech-i-chem-on-otlichaetsya-ot-fintech

15. Голишко О. BigTech та захзахоплення планети URL:https://translate.google.com/?hl=uk&sl=ru&tl=uk&text=%

16. The economics of global turbulence : the advanced capitalist economies from Long Boom to Long Downturn, 1945—2005 (New York, Verso)

17. Цифровий феодалізм. Чи може ШІ скасувати «нове кріпацтво»? URL:https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q

***References:***

1.Mey, K., (2004). Informatsiyne suspil′stvo. Skeptychnyy pohlyad. [Information Society A Skeptical View.]. K.: "K.I.S.". ABE. 59-99. .[in Ukrainian].

2. Shul′man YE.Maybutnye derzhavy i derzhava maybutn′oho [The future of the state and the state of the future]. Retrieved from:https:// Zbruch.htm /node/48241.[in Ukrainian].

3. Holubovs′ka V.S. (2013).Informatsiyne suspil′stvo: mozhlyvosti, problemy Informatsiya i pravo. ta perspektyvy rozvytku [Information society: opportunities, problems and prospects for development]- Information and law. No. 2(8). P.101.[in Ukrainian].

4. Herring, J. E.( 2011) Information literacy and Science Festival. In Jems Herring´s Blog. April 23,. Retrieved from:https://jherring.wordpress.com/2011/04/23/information-literacy-and-science-festival.

5. Plaksiuk, O. A (2022)Theoretical and methodical approach to evaluating the economic security of enterprises. In Foresight in Security Management Processes. Horváthová, V. et al. Trnava:University of St. Cyril and Methodius in Trnava.

6. Tekhnofeodalizm: chy platysh ty svoyemu syuzerenu?[ Technofeudalism: Do You Pay Your Overlord?] Retrieved from:: https://habr.com/ru/articles/881756/.[in Ukrainian].

7. Bezsmertnyy V.Tsyfrovyy feodalizm: vik kontrolyu ta svobody[Digital Feudalism: The Age of Control and Freedom]. Retrieved from: https://www.litres.ru/book/vladislav-bezsmertnyy/cifrovoy-feodalizm-vek-kontrolya-i-svobody-71024032/..[in Ukrainian].

8. Habermas YU.( 2011.) Postmetafizychne myslennya / Per. z nim. V. Kuplina.[ Postmetaphysical Thinking / Trans. from German by V. Kuplin. K.: Spirit and Letter, 2280 p. .[in Ukrainian].

9. Mazzucato Mariana. Yak zapobihty nastupu tsyfrovoho feodalizmu[How to prevent the onslaught of digital feudalism]. Retrieved from :https://www.project-syndicate.org/commentary/platform-economy-digital-feudalism-by-mariana-mazzucato-2019-10/.[in Ukrainian].

10. Cédric Durand. (2020) Techno-féodalisme. Critique de l'économie numérique. Zones,. 258 p.

11. Shumpeter Yozef.(1995,) Kapitalizm, sotsializm i demokratiya. [ Capitalism, Socialism and Democracy]Kyiv, pp. 108-114. .[in Ukrainian].

12. Zuboff, Shoshana Tsyfrova deklaratsiya: velyki dani yak kapitalizm sposterezhe nnya[Digital Declaration: Big Data as Surveillance Capitalism]. Retrieved from: https://www-faz-net.translate.goog/aktuell/feuilleton/debatten/the-digital-debate/shoshan-zuboff-on-big-data-as-surveillance-capitalism-13152525.html.[in Ukrainian].

13. Tekhnofeodalizm: chy platysh ty svoyemu syuzerenu?[ Technofeudalism: Do You Pay Your Overlord?] Retrieved from: https://habr.com/ru/articles/881756/.[in Ukrainian].

14. Petrova A. Shcho take BigTech i chym vin vidriznyayet′sya vid FinTech[What is BigTech and how does it differ from FinTech]. Retrieved from:https://hightech.plus/2021/07/05/chto-takoe-bigtech-i-chem-on-otlichaetsya-ot-fintech. .[in Ukrainian].

15. Holyshko O. BigTech ta zakhoplennya planet[BigTech and the capture of the planet] Retrieved from: https://translate.google.com/?hl=uk&sl=ru&tl=uk&text=%.[in Ukrainian].

16. The economics of global turbulence : the advanced capitalist economies from Long Boom to Long Downturn, 1945—2005 (New York, Verso)

17. Tsyfrovyy feodalizm. Chy mozhe SHI skasuvaty «nove kripatstvo»?[Can AI abolish the “new serfdom”?] Retrieved from:https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q.[in Ukrainian].

*УДК 351:331.5:332.142.4(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-85-95*

**Запорожець Тетяна Володимирівна** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1914-9481

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРА ІНТЕГРАЦІЇ

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості забезпечення сталого розвитку регіональних ринків праці України в умовах післявоєнної відбудови та європейського вектора інтеграції. Обґрунтовано актуальність теми з огляду на потребу відновлення людського потенціалу, виробничої бази та соціальної інфраструктури після війни, а також через необхідність формування регіональних політик зайнятості відповідно до принципів сталого розвитку, соціальної інклюзивності та економічної збалансованості. Визначено основні проблеми сучасних ринків праці, серед яких виокремлено: нерівномірність відновлення робочих місць; структурні зміни в економіці; дефіцит кваліфікованих кадрів; високий рівень безробіття. З'ясовано, що зайнятість є багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти відбудови, виступає індикатором економічного відновлення, механізмом соціальної інтеграції та інструментом відтворення людського капіталу. Окреслено роль професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації як стратегічного механізму формування гнучкого та адаптивного кадрового потенціалу, здатного слугувати драйвером довгострокових трансформацій економіки. З'ясовано, що інтеграція внутрішньо переміщених осіб, вразливих груп населення та ветеранів у ринки праці потребує диференційованого підходу, адаптованого до специфіки регіонів. Проаналізовано міжнародний досвід та рекомендації Міжнародної організації праці (International Labour Organization, ILO), Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD), Європейського фонду освіти (European Education Foundation, ETF), що підкреслюють значення людського капіталу, інклюзивності та інтеграції внутрішньопереміщених осіб у контексті повоєнного відновлення і євроінтеграційних процесів. Запропоновано диференційований підхід до розвитку ринків праці для трьох типів регіонів: постраждалі території, регіони-реципієнти внутрішньо переміщених осіб та стабільні регіони із демографічним дефіцитом, із визначенням пріоритетів у

сферах зайнятості, перепідготовки, інвестицій та соціальної підтримки. Обґрунтовано, що пріоритети сталого розвитку регіональних ринків праці України у післявоєнний період з урахуванням європейського вектора інтеграції мають базуватися на комплексному балансі між відновленням зруйнованої інфраструктури, модернізацією виробничих потужностей та інтеграцією європейських стандартів і практик.

**Ключові слова:** зайнятість населення, сталий розвиток, регіональні ринки праці, післявоєнна відбудова, європейська інтеграція, підвищення кваліфікації, інклюзивність, людський капітал

**Zaporozhets Tetiana Volodymyrivna** Doctor of Science of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Global and National Security of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org /0000-0003-1914-9481

## ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL LABOUR MARKETS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY AND THE EUROPEAN INTEGRATION VECTOR

**Abstract.** The article analyses the specific features of ensuring the sustainable development of Ukraine's regional labour markets in the context of post-war recovery and the European integration vector. The relevance of the topic is substantiated by the urgent need to restore human potential, the production base, and social infrastructure after the war, as well as by the necessity to develop regional employment policies aligned with the principles of sustainable development, social inclusion, and economic balance. The main challenges facing modern labour markets are identified, including the uneven recovery of employment, structural changes in the economy, a shortage of skilled labour, and a high unemployment rate. Employment is revealed as a multidimensional category that integrates economic, social, and institutional aspects of recovery, serving as an indicator of economic revitalisation, a mechanism of social integration, and an instrument for human capital reproduction. The role of vocational education, retraining, and professional development is outlined as a strategic mechanism for building a flexible and adaptive workforce capable of driving long-term economic transformation. It is established that the integration of internally displaced persons, vulnerable groups, and veterans into labour markets requires a differentiated approach adapted to regional specificities. The article analyses international experience and the recommendations of the International Labour Organization (ILO), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the European Training Foundation (ETF), which emphasise the importance of human capital, inclusivity, and the integration of displaced persons in the context of post-war recovery and European integration processes. A differentiated approach is proposed for the

development of labour markets across three types of regions - war-affected territories, recipient regions of internally displaced persons, and stable regions with demographic deficits - with identified priorities in employment, retraining, investment, and social support. It is substantiated that the priorities for the sustainable development of Ukraine's regional labour markets in the post-war period, taking into account the European integration vector, should be based on a comprehensive balance between infrastructure restoration, modernisation of production capacities, and the integration of European standards and practices.

**Keywords:** employment, sustainable development, regional labour markets, post-war recovery, European integration, professional training, inclusivity, human capital.

**Постановка проблеми.** Післявоєнна відбудова України формуватиме нову парадигму соціально-економічного розвитку, у якій одним із основних викликів виступить відновлення і зміцнення людського потенціалу. Ринки праці на регіональному рівні концентрують у собі всі суперечності сучасних трансформацій: відновлення виробничої бази, повернення та реінтеграція трудових ресурсів, адаптація населення до нових структурних вимог економіки, а також зростання ролі людського капіталу як визначального ресурсу розвитку. Актуальність дослідження зумовлена тим, що післявоєнна реконструкція країни не може бути зведена лише до відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури чи відтворення довоєнних моделей господарювання. Йдеться про формування якісно нових засад функціонування регіональних ринків праці, які б відповідали принципам сталого розвитку, враховували соціальну інклюзивність, економічну збалансованість та орієнтацію на довгострокові пріоритети. Європейський вектор інтеграції посилює необхідність модернізації інституційних та управлінських механізмів, оскільки саме вони визначають здатність регіонів конкурувати за інвестиції, створювати якісні робочі місця та забезпечувати соціальну згуртованість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблема забезпечення сталого розвитку регіональних ринків праці України в умовах післявоєнної відбудови розглядається у кількох взаємопов'язаних напрямах. У працях В. Близнюк та Л. Яценко [1] акцентовано увагу на регіональних диспропорціях зайнятості та викликах трудової мобільності в умовах війни. О. Богданович [2] розкриває тенденції відновлення зайнятості через структурну перебудову економіки та цифровізацію сфер праці. У дослідженні Центру Разумкова [3] систематизовано проблеми дефіциту трудових ресурсів і визначено напрями формування нової моделі ринку праці з урахуванням потреб повоєнного розвитку. Статистичні дані Державної служби зайнятості [4] підтверджують поступове зростання попиту на робітничі професії та регіональне відновлення ринку праці. Міжнародні організації, зокрема Міжнародна організація праці (International Labour Organization, ILO) [5], Організації

економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [6] та Європейський фонд освіти (European Education Foundation, ETF) [7], підкреслюють важливість розвитку людського капіталу, інклюзивності та підтримки внутрішньо переміщених осіб як ключових чинників стабілізації регіональних ринків праці України. Аналіз вказаних праць та документів показує, що сталий розвиток регіональних ринків праці в Україні потребує комплексного поєднання регіонально орієнтованих підходів, гнучких програм перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також ефективного використання людського капіталу, зокрема внутрішньо переміщених осіб і вразливих груп населення. Водночас дослідження свідчать про необхідність інтеграції короткострокових заходів стабілізації ринку праці з довгостроковими стратегіями структурної перебудови регіональних економік і розвитку інституційної спроможності служб зайнятості. При цьому спостерігається дефіцит системних оцінок ефективності програм перепідготовки та адаптації робочої сили до нових економічних умов, що ускладнює таргетування політик і формування стратегій відновлення.

**Мета статті –** дослідити особливості забезпечення сталого розвитку регіональних ринків праці України та визначити пріоритети регіональної політики у післявоєнний період з урахуванням європейського вектора інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** У післявоєнному контексті питання зайнятості перетворюється на центральну складову системи соціальної безпеки регіонів: від рівня і якості зайнятості безпосередньо залежать стійкість місцевих громад, здатність відновлення суспільної інфраструктури, утримання населення від внутрішньої та зовнішньої міграції, а також підтримки соціальної згуртованості у період активної відбудови. Вказане обумовлює необхідність розглядати зайнятість як багатовимірну категорію, що поєднує економічні, інституційні та соціальні виміри відбудови: вона виступає одночасно індикатором економічного відновлення, механізмом соціальної інтеграції та інструментом відтворення людського капіталу. Науковці зазначають, що найбільш гострими проблемами є нерівномірність регіонального відновлення робочих місць, структурні зміни в економіці та дефіцит кваліфікованих кадрів з досить високим рівнем безробіття. Особливої уваги потребує адаптація політик зайнятості у післявоєнному відновленні, з урахуванням різних обставин у регіонах, в тому числі переміщення населення та зміну галузевих профілів зайнятості. Наголошується на необхідності впровадження гнучких і диференційованих заходів для підтримки існуючих працівників та тих, хто потребує перепідготовки [1]. Війна значно вплинула на демографічні структури та профілі кваліфікацій, поглибивши структурні дисбаланси.

Автори наголошують на важливості модернізації професійної підготовки і розвитку гнучких механізмів перепідготовки для задоволення потреб відновлювальної економіки, підкреслюючи роль розвитку людського капіталу як стратегічного пріоритету [2].

Аналітичний звіт Центру Разумкова (2024) «Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання» демонструє комплексну характеристику наявних і прогнозованих ресурсів, висвітлює ризики соціальної нерівності й маргіналізації, а також пропонує стратегії підвищення інституційної спроможності в сфері зайнятості з урахуванням європейських орієнтирів [3].

Незважаючи на складнощі, існує позитивна динаміка у працевлаштуванні, зростає роль чисельності та якості робочої сили у нових секторах економіки, але зберігаються значні територіальні диспропорції. Ринки праці регіонів потребують активної державної підтримки, координації з місцевим бізнесом та інтеграції в програми навчання і перекваліфікації, спрямовані на зниження соціальної нерівності [4].

Важливим орієнтиром у цьому контексті є діяльність Міжнародної організації праці (International Labour Organization, ILO), яка наголошує на необхідності розбудови «human-centred recovery» (відновлення, зосередженого на людині). У своїй програмі підтримки України (2024) організація визначає пріоритетними напрями забезпечення гідної праці, зміцнення інституцій ринку праці та розвиток соціального діалогу [5]. Це свідчить, що зайнятість розглядається не лише як питання економічної статистики, а як ключовий інструмент гарантування соціальної безпеки: доступ до роботи є базовою умовою відновлення добробуту, зниження соціальної напруги та попередження маргіналізації вразливих груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. При цьому особливу увагу слід приділити регіональному виміру. Наслідки війни розподілені територіально нерівномірно: частина регіонів зазнала значних руйнувань промислової й соціальної інфраструктури, тоді як інші виступили реципієнтами внутрішньо переміщених осіб і зазнали тиску на місцеві ринки праці. У звіті Організації економічного співробітництва та розвитку «Зміцнення людського капіталу вимушено переміщених осіб в Україні та з України» (2024) підкреслюється, що регіональні відмінності потребують адаптивних стратегій: для одних територій пріоритетом є створення нових робочих місць і відновлення виробничих потужностей, для інших - інтеграція переміщених осіб у місцеві економіки, забезпечення визнання їхніх кваліфікацій і створення умов для соціальної згуртованості [6]. Таким чином, централізовані заходи мають поєднуватися з регіональними політиками, які враховують локальні особливості попиту й пропозиції на працю.

Інституційно-правове регулювання ринку праці в Україні набуває підвищеного значення у забезпеченні соціальної безпеки. Законодавство про зайнятість та механізми діяльності центрів зайнятості потребують оперативної адаптації до нових реалій: мобільності робочої сили, демографічних дисбалансів та необхідності швидкої перепідготовки. Міжнародні експерти наголошують, що модернізація правових інструментів та послуг зайнятості має включати визнання формальних і неформальних навичок, цифровізацію сервісів, орієнтацію на

довгострокову інтеграцію вразливих категорій населення у формальний сектор економіки. Це не лише підвищує рівень працевлаштування, але й зміцнює соціальну безпеку, оскільки гарантує мінімальний захист від безробіття та соціальної маргіналізації.

У матеріалах Європейського фонду освіти й навичок «Три роки війни: стійкість України, підтримка Європи та майбутнє навичок і зайнятості» (2025) наголошується на кількох ключових тенденціях: зростання участі жінок у трудовій діяльності, перерозподіл робочої сили між секторами економіки, поява нових сегментів зайнятості, пов'язаних із цифровими навичками та зеленою економікою. У цьому контексті інтеграція політики зайнятості з освітньою, соціальною та інвестиційною політикою набуває першочергового значення. Йдеться про створення довгострокових стратегій розвитку людського капіталу, що передбачають одночасно подолання короткострокових наслідків війни (масове безробіття, релокація працівників) і підготовку до довготривалих викликів, зумовлених євроінтеграційними процесами та переходом до економіки знань [7].

Роль професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації є фундаментальною у забезпеченні сталого розвитку регіональних ринків праці в умовах післявоєнної відбудови України. Вона полягає у формуванні гнучкого та адаптивного кадрового потенціалу, здатного не лише оперативно реагувати на виклики поточного періоду, але й слугувати драйвером довгострокових трансформацій економіки, орієнтованих на європейську інтеграцію та сталий розвиток. Сучасний контекст визначається одночасною присутністю структурного безробіття уразливих категорій населення та дефіцитом кваліфікованих кадрів у ключових галузях. Так, за оцінкою дослідження Центру економічної стратегії (KSE), в 2024-2025 рр. понад 60% підприємств відзначають проблеми в підборі персоналу, що свідчить про невідповідність існуючого людського капіталу потребам ринку [8]. Це особливо актуально в регіонах з різними рівнями відновлення промислової інфраструктури та різною інтенсивністю внутрішньої міграції, де відновлення ринку праці неможливе без адресної професійної підтримки.

Професійне навчання та перепідготовка виступають містком між короткостроковою стабілізацією та довгостроковими структурними змінами. Вони мають двоаспектний характер: по-перше, дають змогу оперативно вивести з безробіття вразливі групи (через інтенсивні курси, програми стажувань і субсидованого працевлаштування); по-друге, формують базу для довгострокової трансформації економіки (цільові програми підвищення кваліфікацій у «зелених», цифрових та інфраструктурних професіях). Міжнародні огляди та програми підтримки наголошують, що програми освіти і навчання повинні бути орієнтовані на попит роботодавців та мати механізми швидкої адаптації навчальних планів до локальних потреб. Це є одним із пріоритетів ILO у програмах відновлення України [5].

Особливої уваги вимагає адаптація системи професійно-технічної освіти (Vocational Education and Training, VET) та впровадження дуальної моделі, що базується на тісній співпраці навчальних закладів і підприємств. Цей підхід зменшує часовий розрив між освітою і працевлаштуванням, дає змогу оперативно коригувати навчальні програми відповідно до локальних вимог і підтримує інтеграцію національних політичних пріоритетів із європейськими ініціативами, зокрема «Skills Alliance for Ukraine» та програмами Європейського фонду навичок (ETF) [9]. У цьому контексті важливим стратегічним документом є розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 року № 419-р, яким схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року [10]. Цей документ покликаний забезпечити оновлення змісту і форм професійної підготовки, підвищити якість освіти з урахуванням потреб ринку праці та європейських стандартів, а також створити нормативно-організаційні умови для широкого впровадження дуальної освіти та державно-приватного партнерства. Його реалізація спрямована на підвищення привабливості професійної освіти, стійкий розвиток економіки і соціальної сфери, а також на створення механізмів швидкої адаптації професійних навичок у відповідь на виклики часу. OECD у своїх аналітичних матеріалах підкреслює, що вимушено переміщені особи та біженці часто влаштовуються на низькопрофільні позиції, що не відповідають їхньому попередньому досвіду та компетенціям. Це породжує довготривалі втрати людського капіталу та знижує потенціал відбудови. Тому програми визнання кваліфікацій, короткі курси з переорієнтації, менторство та послуги працевлаштування є важливими інструменти інтеграції. Крім того, програми, які орієнтовані на жінок та ветеранів, повинні враховувати бар'єри (поєднання роботи з доглядом, психологічна реабілітація, адаптація до цивільного ринку праці) [6].

Ефективна система перепідготовки потребує цифрових платформ для дистанційного навчання, верифікації і визнання навичок, а також взаємодії з базами вакансій. ILO і EU-партнери акцентують увагу на цифровізації сервісів зайнятості як засобі прискорення доступу до програм навчання і забезпечення прозорості процедури визнання кваліфікацій [5]. Це дозволяє також покривати географічні прогалини між центрами і периферією.

Ініціативи з оцінки потреб у навичках дають змогу планувати масштабні програми перепідготовки. Так, за даними Альянсу навичок для України (Skills Alliance for Ukraine, 2024) [11], прогнозована потреба у кваліфікованих працівниках до 2032 року вимірюється мільйонами (оцінки потреб вказують на десятки мільйонів робочих місць у різних секторах у разі масштабної відбудови), що вимагає координованих довгострокових інвестицій у людський капітал. Ці дані мають стати методологічною основою для формування масштабних, цільових та координаційних програм інвестицій у людський капітал з урахуванням регіональних особливостей.

Комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку регіональних ринків праці в Україні в умовах післявоєнної відбудови та європейського вектора інтеграції передбачає не лише оцінку потреб у навичках і планування перепідготовки, а й адаптацію політики до специфіки кожного регіону.

Врахування локальних особливостей дозволяє більш ефективно поєднувати державні програми зайнятості, навчання та інвестиційні ініціативи, забезпечуючи синергію між економічною стабільністю, соціальною згуртованістю та відновленням інфраструктури. Різна інтенсивність руйнувань, демографічні тенденції та наявність внутрішньо переміщених осіб обумовлюють потребу у диференційованого підходу до регіональних ринків праці. У цьому контексті доцільно виділити три типові категорії регіонів: постраждалі території, регіони-реципієнти ВПО та стабільні регіони із демографічним дефіцитом, і визначити для них відповідні пріоритети політики, які поєднують короткострокові та довгострокові заходи (табл. 1).

Таблиця 1

**Диференційований підхід до відновлення та сталого розвитку ринків праці у регіонах України**

| Напрям політики | Постраждалий регіон | Регіон-реципієнт ВПО | Стабільний регіон із демографічним дефіцитом |
|---|---|---|---|
| **Зайнятість** | Тимчасові робочі місця у відбудові, підтримка місцевого бізнесу | Розширення ринку праці для ВПО, гнучкі графіки | Залучення молоді та мігрантів, дистанційна зайнятість |
| **Перепідготовка / підвищення кваліфікації** | Короткострокові курси для будівництва, логістики; психологічна підтримка | Програми адаптації та перепідготовки ВПО з визнанням кваліфікацій | Перекваліфікація дорослого населення, цифрові та управлінські навички |
| **Інвестиції / економічний розвиток** | Державні та міжнародні інвестиції для відновлення виробництва, стимулювання підприємництва | Заохочення бізнесу до створення робочих місць для ВПО та місцевих, підтримка МСП | Інвестиції в інновації, високі технології, стартапи та креативну економіку |
| **Соціальна підтримка** | Програми підтримки вразливих груп, забезпечення житлом ВПО, медичні та соціальні послуги | Центри інтеграції ВПО, соціальні консультації, освітні та культурні ініціативи | Підтримка працездатного населення похилого віку, стимулювання міграційної привабливості |

Джерело: складено автором

Диференційований підхід дозволяє формувати регіональні стратегії відновлення, які поєднують економічну стійкість, соціальну згуртованість та розвиток людського капіталу.

Для постраждалих регіонів ключовим пріоритетом є швидке відновлення інфраструктури та створення тимчасових робочих місць, у регіонах-реципієнтах ВПО - інтеграція та адаптація ринку праці до зміненої демографічної ситуації.

У стабільних регіонах із демографічним дефіцитом особлива увага приділяється залученню молодих фахівців та впровадженню інноваційних технологій, що підвищує економічну привабливість і конкуренто-спроможність територій.

Реалізація цих заходів повинна здійсню-ватися у тісній координації з національними та міжнародними програмами підтримки, а також із врахуванням європейських стандартів, що сприяє інтеграції українських регіонів у єдиний економічний простір та забезпечує сталий розвиток регіональних ринків праці в післявоєнний період.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що пріоритети сталого розвитку регіональних ринків праці України у післявоєнний період з урахуванням європейського вектора інтеграції мають базуватися на комплексному балансі між відновленням зруйнованої інфраструктури, модернізацією виробничих потужностей та інтеграцією європейських стандартів і практик. Європейські орієнтири, які акцентують увагу на сталому економічному зростанні, соціальній справедливості та екологічній відповідальності, стають ключовою рамкою для формування ефективної політики у регіонах.

По-перше, одним із ключових пріоритетів є підтримка інноваційних та адаптивних моделей економічного розвитку, орієнтованих на створення якісних робочих місць через розвиток малого і середнього бізнесу, а також сприяння впровадженню «зелених» технологій і цифрових трансформацій. Це відповідає європейському курсу на циркулярну економіку, енергоефективність та декарбонізацію, що впроваджується як на національному, так і на регіональному рівнях.

По-друге, соціальна інклюзивність і підвищення якості життя населення виступають важливими індикаторами сталого розвитку. Це передбачає розвиток систем соціального захисту, адаптацію ринку праці до потреб різних груп населення, зокрема вразливих, а також сприяння місцевій самоврядності в управлінні соціальними та економічними процесами. Європейський вектор інтеграції накладає вимогу до дотримання принципів гендерної рівності, забезпечення доступу до якісної освіти і медичних послуг.

По-третє, пріоритетом є створення ефективних інституційних механізмів регіонального управління, що здатні забезпечувати координацію між державними, місцевими органами влади та бізнес-спільнотою. Це включає розвиток прозорої системи державних закупівель, діджиталізацію адміністративних послуг, стимулювання інвестиційної привабливості регіонів.

Європейські стандарти та принципи місцевого розвитку через партнерство «держави – бізнесу – громади» виступають моделлю для підвищення конкуренто-спроможності та сталості економік.

Особливе значення має інтеграція в єдині європейські ланцюги доданої вартості, що відкриває регіональним підприємствам доступ до нових ринків, передбачає дотримання високих стандартів якості, екологічності і корпоративної соціальної відповідальності.

Це визначає необхідність модернізації виробничих процесів, підготовки кваліфікованих кадрів, а також активного залучення до проєктів міжнародної технічної допомоги та інвестиційних програм ЄС.

Врахування цих пріоритетів забезпечить швидке відновлення післявоєнних втрат, сформує основу для стабільного й конкурентоспроможного розвитку регіональних економік України відповідно до європейської інтеграційної моделі, створить умови для сталого зростання через економічну стабільність і розвиток людського капіталу.

***Література:***

1. В.Близнюк, Л.Яценко. Ринок праці України в умовах війни: регіональні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 19. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01

2. О. Богданович. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. Економічний простір. 2025. № 199. https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-139-143-bogdanovych.pdf

3. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Центр Разумкова. 2024. https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf

4. Державна служба зайнятості. Основні тренди ринку праці у 2025 році. https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend

5. International Labour Organization. ILO support to Ukraine recovery. https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery

6. OECD. Strengthening the human capital of forcibly displaced persons in and from Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-the-human-capital-of-forcibly-displaced-persons-in-and-from-ukraine_9afedf7c-en/full-report.html

7. Three years of war: Ukraine's resilience, Europe's support, and the future of skills and employment. https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and

8. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate). 2025. https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS

9. European Commssion. Eurydice. Ukraine. 13. Ongoing reforms and policy developments. 13.3 National reforms in vocational education and training. https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-reforms-vocational-education-and-training

10. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження КМУ від 12 червня 2019 р. № 419-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text

11. Skills Alliance for Ukraine. https://skills-alliance-for-ukraine.org/about/

***References:***

1. Blyzniuk, V., & Yatsenko, L. (2025). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Labour market of Ukraine in wartime: regional aspects]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, (19). Retrieved from: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01 [in Ukrainian].

2. Bohdanovych, O. (2025). Rynok pratsi Ukrainy: siogodennya ta perspektyvy maibutnoho [Labour market of Ukraine: present and future prospects]. Ekonomichnyi prostir, (199). Retrieved from: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-139-143-bogdanovych.pdf [in Ukrainian].

3. Razumkov Centre. (2024). Trudovi resursy dlia povoyennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labour resources for post-war recovery of Ukraine: status, problems, solutions]. Kyiv: Razumkov Centre. Retrieved from: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf [in Ukrainian].

4. State Employment Service of Ukraine. (2025). Osnovni trendy rynku pratsi u 2025 rotsi [Main trends of the labour market in 2025]. Retrieved from: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend [in Ukrainian].

5. International Labour Organization (ILO). (2024). ILO support to Ukraine recovery. Retrieved from: https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). Strengthening the human capital of forcibly displaced persons in and from Ukraine. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-the-human-capital-of-forcibly-displaced-persons-in-and-from-ukraine_9afedf7c-en/full-report.html

7. European Training Foundation (ETF). (2025). Three years of war: Ukraine's resilience, Europe's support, and the future of skills and employment. Retrieved from: https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and

8. World Bank. (2025). Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate). Retrieved from: https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS

9. European Commission / Eurydice. (2024). Ukraine: National reforms in vocational education and training. Retrieved from: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-reforms-vocational-education-and-training

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Rozporyadzhennia KMU "Pro skhvalennia Koncepcii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi profesiino-tekhnichnoi osvity 'Suchasna profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita' na period do 2027 roku" [On approval of the Concept for implementation of state policy in vocational (VET) education "Modern vocational (VET) education" up to 2027]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text [in Ukrainian].

11. Skills Alliance for Ukraine. (2024). About. Retrieved from:https://skills-alliance-for-ukraine.org/about/

*УДК 352/354:005.1:005.4:005.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-96-111*

**Зінко Максим** аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0003-7693-4512

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

**Анотація.** У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз ключових підходів до трактування понять «система», «система управління змінами» та «публічне адміністрування». З'ясовано, що система відображає цілісність та взаємозалежність елементів, об'єднаних задля досягнення спільної мети. Система управління змінами інтерпретується як комплекс інструментів, методів і процедур, спрямованих на цілеспрямовану трансформацію організаційних структур і процесів. Розкрито еволюцію публічного адміністрування від класичної бюрократичної моделі до сучасних концепцій Good Governance, що ґрунтуються на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та партнерської взаємодії держави, громадянського суспільства і бізнесу. На основі синтезу наукових підходів запропоновано авторське визначення поняття «система управління змінами у публічному адмініструванні» як інтегрованої сукупності інституційних механізмів, структур, процесів та інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності, відкритості й стійкості державних інституцій.

Побудовано структурно-логічну модель системи управління змінами у публічному адмініструванні, яка ґрунтується на взаємозв'язку між її основними елементами: суб'єктом, об'єктом, напрямами реалізації, інструментами та очікуваними результатами.

Запропоноване авторське визначення системи управління змінами у публічному адмініструванні та побудована на його основі концептуальна схема демонструють, як взаємодія суб'єктів (органи влади, місцеве самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, міжнародні партнери) із визначеним об'єктом (система публічного адміністрування та суспільні сфери) набуває практичного вираження через низку напрямів реалізації – організаційних, нормативно-правових, управлінських, кадрових, цифрових, комунікативних та інноваційних. Інструментарій моделі включає стратегічне планування, цифрові платформи, управлінські технології, нормативно-правові акти та механізми громадської участі.

Очікуваними результатами є підвищення ефективності, прозорості та довіри, відповідність європейським стандартам, забезпечення сталого розвитку та формування інноваційного публічного адміністрування.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретико-методологічних засад дослідження управління змінами у публічному секторі. Операціоналізація ключових категорій базується на трьох критеріях: (1) системність (наявність цілей, структури та взаємозв'язків); (2) процесність (етапність змін, комунікація, моніторинг); (3) інституційність (правові й організаційні механізми, принципи Good Governance). Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в процесах реформування державного управління, стратегічного планування та підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

**Ключові слова:** система, управління змінами, публічне адміністрування, публічне управління, державна політика, державні інституції, публічний сектор, органи публічної влади, моделі, концепції, структури, процеси, механізми, інноваційний розвиток, системний підхід.

**Zinko Maksym** Postgraduate Student, National University "Lviv Polytechnic", Lviv, https://orcid.org/0009-0003-7693-4512

## THEORETICAL ASPECTS OF FORMING A CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article provides a theoretical and methodological analysis of key approaches to the interpretation of the concepts of "system", "change management system" and "public administration". It is found that the system reflects the integrity and interdependence of elements combined to achieve a common goal. Change management system is interpreted as a set of tools, methods and procedures aimed at the purposeful transformation of organizational structures and processes. The evolution of public administration from the classical bureaucratic model to modern concepts of Good Governance, based on the principles of openness, transparency, accountability and partnership between the state, civil society and business, is revealed. Based on the synthesis of scientific approaches, the author's definition of the concept of "change management system in public administration" is proposed as an integrated set of institutional mechanisms, structures, processes and tools aimed at increasing the efficiency, openness and sustainability of state institutions. A structural-logical model of the change management system in public administration has been constructed, which is based on the relationship between its main elements: the subject, the object, the areas of implementation, the tools and the expected results.

The proposed author's definition of the change management system in public administration and the conceptual scheme built on its basis demonstrate how the interaction of subjects (authorities, local governments, business, civil society, international partners) with a specific object (the public administration system and public spheres) acquires practical expression through a number of areas of implementation – organizational, regulatory, managerial, personnel, digital,

communicative and innovative. The model's tools include strategic planning, digital platforms, management technologies, regulatory and legal acts and mechanisms of public participation. The expected results are increased efficiency, transparency and trust, compliance with European standards, ensuring sustainable development and the formation of innovative public administration.

The scientific novelty of the work lies in the clarification of the theoretical and methodological foundations of the study of change management in the public sector. The operationalization of key categories is based on three criteria: (1) systematicity (the presence of goals, structure and relationships); (2) processivity (stages of change, communication, monitoring); (3) institutionality (legal and organizational mechanisms, principles of Good Governance). The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the processes of public administration reform, strategic planning and increasing the efficiency of the functioning of public authorities.

**Keywords:** system, change management, public administration, public management, public policy, public institutions, public sector, public authorities, models, concepts, structures, processes, mechanisms, innovative development, systemic approach.

**Постановка проблеми.** Сучасні трансформаційні процеси в державному секторі відбуваються в умовах посилення глобальних викликів – економічних, соціальних, технологічних, безпекових. Це актуалізує проблему формування адаптивної та стійкої системи управління публічними інституціями. Особливого значення набуває концепт системи управління змінами у публічному адмініструванні, який відображає інтеграцію теоретичних положень системного підходу, управління змінами та сучасних моделей врядування.

Тому необхідність вирішення вищенаведених завдань практичного характеру актуалізує потребу теоретичного обґрунтування засад формування системи управління змінами у публічному адмініструванні та розроблення відповідних методів, інструментарію, механізмів і рекомендацій щодо їх впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та розвитку систем управління змінами в організаціях різних секторів економіки й публічного управління є одним із найбільш активно досліджуваних напрямів сучасної науки. Її актуальність зумовлена динамічними трансформаціями соціально-економічних систем, глобалізаційними процесами, інтеграцією національних економік у світовий простір, зростанням ролі інновацій та необхідністю адаптації організацій до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

У працях іноземних дослідників [1-6] значна увага приділяється еволюції концепцій управління змінами та формуванню моделей їх практичної реалізації. Зокрема, K. Batool та I. Inayat [1] розглядають управління змінами крізь призму організаційної культури, акцентуючи увагу на гнучкості організаційних

структур. A. Errida та ін. [2] аналізують роль цифрових технологій і впровадження інноваційних інструментів у забезпеченні стійкості системи управління змінами. R. Gangl та колектив авторів [3] пропонують інтеграційні моделі управління змінами, що базуються на поєднанні стратегічного менеджменту та ризик-орієнтованого підходу.

Особливої уваги заслуговують праці J. Koch та ін. [4], у яких представлено концепцію багаторівневої адаптації системи управління залежно від швидкості трансформацій середовища. F. L. P. Pulido та H. Taherdoost [5] досліджують методологію управління змінами у контексті проектного менеджменту, що має безпосереднє значення для публічних інституцій. F. Sippl та ін. [6] акцентують на питаннях лідерства й комунікацій, підкреслюючи їхню роль у подоланні опору змінам. Узагальнення зарубіжного досвіду дає підстави стверджувати, що провідною тенденцією є орієнтація на комплексні міждисциплінарні підходи. Вони інтегрують методи організаційної теорії, стратегічного менеджменту, інституційної економіки та поведінкових наук, що дозволяє формувати більш гнучкі й адаптивні моделі управління змінами.

В українському науковому просторі [7-13] проблематика управління змінами представлена як у контексті загального менеджменту, так і у сфері публічного адміністрування. Є. Гринь [7] досліджує детермінанти ефективності систем управління змінами у корпоративному секторі. Є. Івченко [8] аналізує роль інституційного середовища у трансформаційних процесах. Л. Ладонько та І. Ганжа [9] зосереджуються на кадровому потенціалі як ключовому чиннику забезпечення результативності управління змінами. І. Маркович [10] акцентує увагу на стратегічному плануванні та необхідності його адаптації до умов воєнного стану. О. Підмурняк і Д. Баюра [11] розглядають інструменти впровадження організаційних інновацій у публічному секторі. Є. Романенко [12] та С. Степаненко і С. Лукашев [13] аналізують методологічні підходи до побудови системи публічного управління змінами на основі ризик-орієнтованої та системної парадигм. Окремий пласт літератури присвячений теоретико-методологічним аспектам публічного управління та адміністрування.

Праці Л. Антонової та колег [14], В. Карковської [15], Б. Мельниченка [16], Н. Орлової [17], Я. Пушака і Н. Трушкіної [18], С. Чернова та ін. [19] репрезентують широкий спектр концепцій і методів, що можуть бути застосовані для розробки ефективних систем управління змінами у публічному секторі.

Порівняння зарубіжних і українських підходів засвідчує кілька важливих відмінностей:

❖ Фокус досліджень. Зарубіжні науковці переважно концентруються на міждисциплінарних моделях, цифровізації та інноваціях, тоді як українські – на нормативно-правових, організаційних і кадрових аспектах.

❖ Методологія. У міжнародних працях простежується домінування системного та адаптивного підходів, тоді як вітчизняні науковці часто тяжіють до структурно-функціональних і класифікаційних методів.

❖ Прикладна спрямованість. Дослідження іноземних авторів мають більше емпіричної бази (кейсів, кількісних методів аналізу), тоді як українські праці здебільшого характеризуються теоретико-концептуальною глибиною та врахуванням особливостей державного управління у кризових умовах.

Результати порівняльного аналізу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз зарубіжних та українських досліджень управління змінами**

| Критерій | Зарубіжні дослідження | Українські дослідження |
|---|---|---|
| Фокус досліджень | Міждисциплінарні моделі; цифровізація, інновації, організаційна культура; лідерство і комунікації як чинники успіху | Нормативно-правові аспекти; організаційні та кадрові механізми; стратегічне планування у кризових умовах |
| Методологічна база | Системний, адаптивний, процесний, ризик-орієнтований підходи; активне використання кейс-методів і кількісного аналізу | Структурно-функціональний, класифікаційний, ризик-орієнтований; акцент на теоретико-методологічних узагальненнях |
| Прикладна спрямованість | Практичні кейси з корпоративного сектору та державних інституцій; емпіричні дослідження ефективності управління змінами | Переважно концептуально-теоретичні дослідження; врахування особливостей публічного адміністрування в умовах війни та відбудови |
| Сильні сторони | Високий рівень інтеграції інновацій та цифрових технологій; багата емпірична база | Врахування національної специфіки, кризових умов та державної політики; методичне підґрунтя для адаптації зарубіжних моделей |
| Слабкі сторони | Недостатній аналіз специфіки країн з перехідною економікою; універсалізація моделей | Брак кількісних методів оцінки ефективності змін; відсутність єдиної інтегрованої моделі для публічного адміністрування |

*Джерело:* складено автором на основі опрацювання літератури.

Порівняльний аналіз наукових досліджень засвідчує суттєві відмінності у підходах зарубіжних і вітчизняних учених до вивчення проблематики управління змінами. Як видно з *табл. 1*, у зарубіжних працях домінує міждисциплінарний підхід, що інтегрує положення організаційної теорії, стратегічного менеджменту, інформаційних технологій та поведінкових наук. Особливу увагу приділено цифровізації, впровадженню інновацій та організаційній культурі, що розглядаються як ключові детермінанти успіху управлінських трансформацій. Характерною ознакою є широке використання емпіричних досліджень і практичних кейсів, що дає можливість перевіряти теоретичні положення на практиці.

Українські дослідження зосереджуються передусім на нормативно-правових, організаційних і кадрових аспектах системи управління змінами, а також на проблемах стратегічного планування в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану та післявоєнної відбудови. Методологічна база більшою мірою представлена структурно-функціональними, класифікаційними та ризик-орієнтованими підходами, при цьому домінує теоретико-методологічний характер праць. Це свідчить про вагомий внесок українських науковців у формування концептуальних засад публічного адміністрування, однак у дослідженнях відчувається брак емпіричних даних і кількісних методів для оцінки ефективності управлінських змін.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зарубіжні роботи вирізняються високим рівнем інтеграції інновацій, цифрових технологій та прикладної спрямованості, тоді як українські – глибиною концептуального аналізу й врахуванням національної специфіки. Водночас і в одних, і в інших дослідженнях наявні слабкі місця: у зарубіжних – недостатній акцент на особливостях країн з перехідною економікою, у вітчизняних – відсутність комплексної інтегрованої моделі управління змінами у публічному адмініструванні. Попри вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних учених, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою:

- брак досліджень, що враховують засади формування та особливості розвитку системи управління змінами у публічному адмініструванні [20];
- відсутність моделі інноваційного розвитку сфери публічного адміністрування [20] як ключового елементу системи управління змінами, адаптованої до українських реалій;
- недостатнє застосування кількісних методів (економіко-математичного моделювання, статистичного аналізу) для оцінювання ефективності управлінських змін у публічній службі;
- слабка розробленість методичного інструментарію для оцінювання готовності публічних організацій до змін.

Таким чином, огляд літератури підтверджує, що проблема формування системи управління змінами у публічному адмініструванні залишається актуальною та багатовимірною. Незважаючи на значну кількість праць, існує потреба в обґрунтуванні нових теоретико-методологічних підходів, які б поєднували зарубіжний досвід і національні особливості. Це й зумовлює **мету даної статті** – розроблення концептуальних засад формування системи управління змінами у публічному адмініструванні.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичний аналіз засвідчує, що система – це цілісна сукупність взаємопов’язаних елементів, які перебувають у взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. У межах загальної теорії систем (L. von Bertalanffy [21]) акцентовано на принципах цілісності й емерджентності; кібернетичний підхід (N. Wiener [22]) зосереджується на інформаційних потоках та зворотних зв’язках; соціально-адміністративний підхід інтерпретує систему

як інституційно-організаційну конструкцію, орієнтовану на досягнення суспільного блага. Управління змінами у науковій літературі розглядається як багато-вимірний процес, що охоплює: етапність змін (K. Lewin [23]), роль лідерства та комунікації (J. Kotter [24]), роботу з індивідами та механізми підкріплення змін (ADKAR, J. Hiatt [25]), а також інституційні процедури прогнозування, моніторингу та корекції. У публічному секторі цей процес має специфічні особливості, пов'язані з політичним контекстом, багаторівневою структурою стейкхолдерів, високими вимогами до легітимності й підзвітності.

Еволюція публічного адміністрування відображає трансформацію управлінських парадигм: від бюрократичної моделі – до концепції New Public Management, зорієнтованої на ефективність та результативність, і далі – до моделі Good Governance, заснованої на принципах відкритості, прозорості, участі та мережевого врядування. У цифрову епоху визначальним драйвером стає цифрова трансформація публічних послуг і процесів.

Огляд сучасних досліджень дозволяє виокремити три взаємопов'язані напрями:

а) специфіка управління змінами у публічних організаціях;

б) взаємозв'язок управління змінами з довірою громадян і принципами Good Governance;

в) цифрова трансформація як каталізатор інституційних перетворень.

Систематичні огляди доводять, що контекст публічного сектору суттєво модифікує класичні підходи до змін: політизованість, множинність стейкхолдерів, нормативні обмеження та організаційні культури ускладнюють реалізацію реформ (Kuipers et al. [26]; van der Voet [27]). Новітні праці зміщують акцент на розвиток організаційних спроможностей до змін і психологічні чинники готовності персоналу (Vanhengel et al. [28]; Pircher Verdorfer et al. [29]).

Дослідження підтверджують, що підтримка громадян і довіра до влади зростають за умови дотримання принципів належного врядування – прозорості, участі, підзвітності та справедливості, що підвищує результативність інституційних змін (Mansoor [30]; Beshi & Kaur [31]). При цьому реформи публічного менеджменту та ініціативи відкритого уряду є взаємопов'язаними й взаємопідсилювальними (Ingrams [32]). Цифрові технології змінюють архітектуру управлінських процесів, ролі державних службовців та характер взаємодії з громадянами, створюючи як нові можливості, так і ризики опору змінам (Haug et al. [33]). Емпіричні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація суттєво впливає на організаційну структуру, культуру та функціональні завдання публічних інституцій (Tangi et al. [34]), а в умовах криз і турбулентності стає ключовою передумовою стійкості урядових систем (Eom et al. [35]).

Виходячи з аналізу існуючих теоретичних концепцій (*табл. 2*), доцільно запропонувати авторське визначення поняття «система управління змінами у публічному адмініструванні» як інноваційної інтегративної моделі, що поєднує принципи цілісності, адаптивності та демократичності.

Систему управління змінами у публічному адмініструванні слід розглядати як цілісну, інтегровану сукупність інституційних механізмів, організаційних структур, процесів та інструментів, що забезпечують планування, реалізацію, моніторинг і закріплення трансформацій у сфері публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності, відкритості та стійкості державних і суспільних інституцій у відповідь на динамічні виклики середовища. Основні складові, які входять до системи управління змінами у публічному адмініструванні, наведено на *рис.* 1

Запропонована схема відображає структурно-логічну модель системи управління змінами у публічному адмініструванні, яка ґрунтується на взаємозв'язку між її основними елементами: суб'єктом, об'єктом, напрямами реалізації, інструментами та очікуваними результатами.

Таблиця 2

**Теоретичні підходи до розуміння понять «система», «система управління змінами» та «публічне адміністрування»**

| Поняття | Ключові підходи | Основні характеристики | Акценти у публічному управлінні |
|---|---|---|---|
| **Система** | Загальна теорія систем (Берталанфі); кібернетичний підхід (Вінер); соціально-адміністративний підхід | Цілісність, взаємозв'язки, зворотний зв'язок, орієнтація на мету | Система публічного управління як комплекс інституцій і процесів |
| **Система управління змінами** | К. Левін (модель «розморожування–зміни–заморожування»); Д. Коттер; Дж. Хайятт; інституційний підхід | Етапність змін, стратегія, комунікація, подолання опору, моніторинг | Реалізація реформ, діджиталізація, децентралізація |
| **Публічне адміністрування** | Традиційний підхід (Вебер); New Public Management; Good Governance | Ієрархія, ефективність, прозорість, участь громадян | Вироблення та реалізація суспільно значущих рішень |

*Джерело:* складено автором на основі опрацювання літературних джерел.

Запропонована схема відображає структурно-логічну модель системи управління змінами у публічному адмініструванні, яка ґрунтується на взаємозв'язку між її основними елементами: суб'єктом, об'єктом, напрямами реалізації, інструментами та очікуваними результатами. Суб'єкт управління охоплює ключових учасників процесу змін: органи державної влади різних рівнів, органи місцевого самоврядування, державних службовців, а також представників громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Саме вони формують управлінські рішення та здійснюють практичні заходи щодо реалізації змін. Об'єктом управління виступає система публічного адміністрування у широкому розумінні, включно з її інституційною структурою,

управлінськими процесами та нормативно-правовим забезпеченням. Крім того, об'єкт охоплює й окремі сфери суспільного життя – економіку, соціальну сферу, цифровізацію, - на які безпосередньо спрямовані управлінські трансформації.

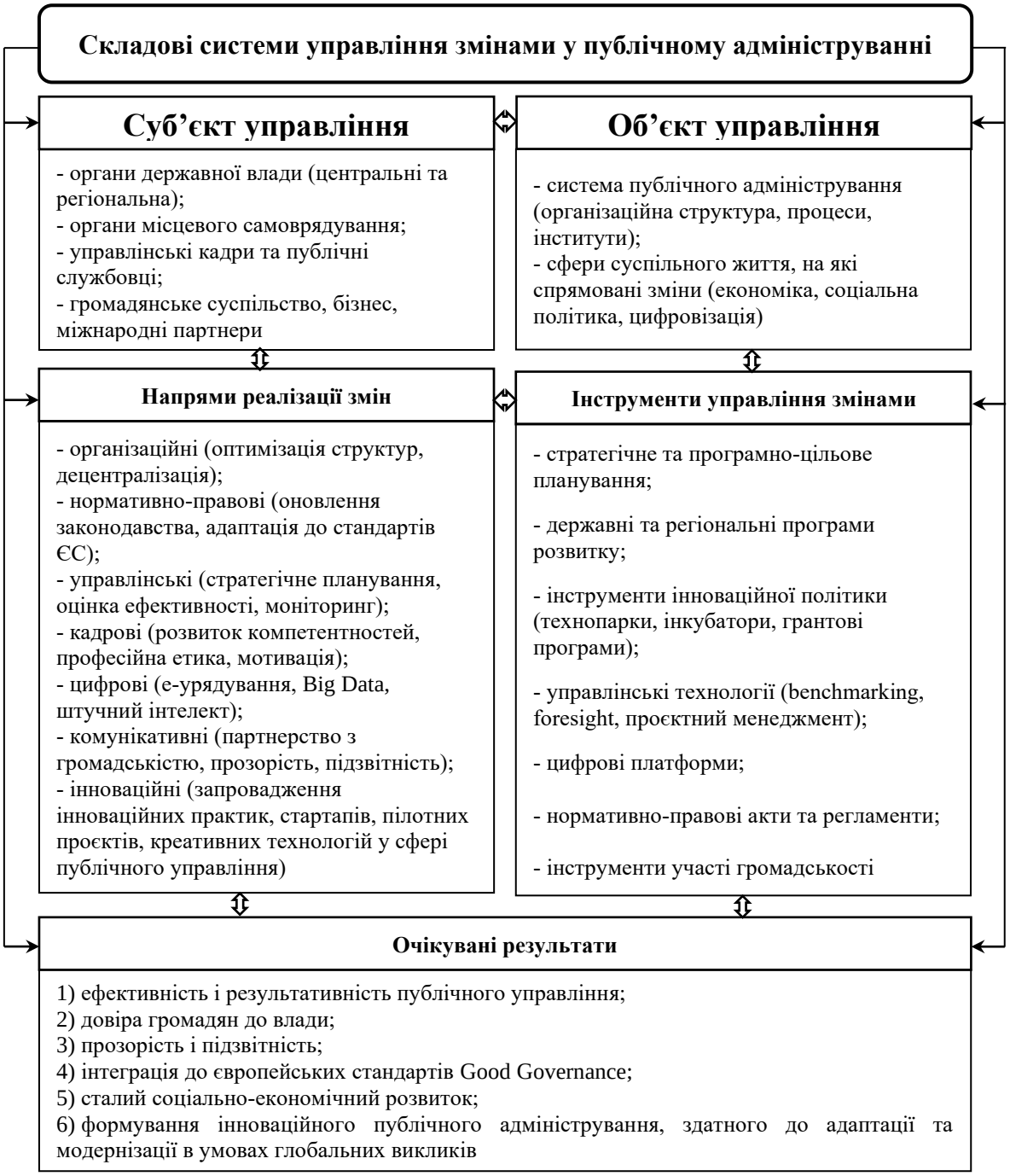



Рис. 1 Структурна схема системи управління змінами
у публічному адмініструванні

*Джерело:* запропоновано автором.

Напрями реалізації змін відображають основні вектори реформування: організаційні (оптимізація структур та децентралізація), нормативно-правові

(оновлення законодавчої бази та її адаптація до європейських стандартів), управлінські (стратегічне планування, моніторинг ефективності), кадрові (розвиток компетентностей, професійна етика), цифрові (впровадження е-урядування, big data, штучного інтелекту), комунікативні (прозорість, відкритість, підзвітність влади). Особливе місце у цій системі займає інноваційний напрям, що передбачає запровадження нових практик, технологій та управлінських підходів, здатних забезпечити якісно новий рівень публічного управління. При цьому варто відзначити, що інновації у схемі займають подвійну роль: напрям реалізації (інноваційні інструменти і технології); кінцева мета (інноваційне та конкурентоспроможне публічне адміністрування).

Інструменти реалізації змін включають як традиційні засоби (стратегічне та програмно-цільове планування, розроблення державних і регіональних програм, нормативно-правові акти), так і сучасні підходи (інноваційна політика через технопарки, інкубатори, грантові програми; управлінські технології – foresight, benchmarking, проєктний менеджмент; цифрові платформи та інструменти громадської участі).

Очікуваними результатами функціонування системи управління змінами є підвищення ефективності та результативності публічного управління, зростання довіри громадян, забезпечення прозорості й підзвітності органів влади, інтеграція до європейських стандартів good governance, досягнення сталого соціально-економічного розвитку. При цьому стратегічним підсумком трансформацій виступає формування інноваційного публічного адміністру-вання, здатного до гнучкої адаптації в умовах глобальних викликів і спрямованого на задоволення суспільних потреб.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтвердили, що сучасні трансформаційні процеси у публічному секторі неможливо осмислити поза інтеграцією парадигм управління змінами, належного врядування та цифрової трансформації.

Уперше здійснено спробу концептуального узгодження цих підходів у межах єдиної моделі, яка поєднує системний, процесний та інституційний виміри управління.

Така інтеграція становить наукову новизну дослідження, оскільки дозволяє не лише теоретично інтерпретувати багатовимірність феномену змін у публічному адмініструванні, а й створює підґрунтя для формування універсальних методичних інструментів їх реалізації.

Запропоноване авторське визначення системи управління змінами у публічному адмініструванні та побудована на його основі концептуальна схема демонструють, як взаємодія суб’єктів (органи влади, місцеве самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, міжнародні партнери) із визначеним об’єктом (система публічного адміністрування та суспільні сфери) набуває практичного вираження через низку напрямів реалізації – організаційних, нормативно-правових, управлінських, кадрових, цифрових, комунікативних та інноваційних.

Інструментарій моделі включає стратегічне планування, цифрові платформи, управлінські технології, нормативно-правові акти та механізми громадської участі. Очікуваними результатами є підвищення ефективності, прозорості та довіри, відповідність європейським стандартам, забезпечення сталого розвитку та формування інноваційного публічного адміністрування.

Наукова новизна дослідження полягає у:

- розробленні інтегративної моделі управління змінами, що синтезує різні парадигмальні підходи;
- уточненні системно-процесного та інституційного вимірів управління змінами у контексті публічного адміністрування;
- обґрунтуванні можливостей адаптації класичних моделей (зокрема ADKAR) до специфіки публічного сектору;
- визначенні інноваційних механізмів моніторингу та оцінювання, що забезпечують гнучкість і результативність змін.

Практична значущість запропонованої моделі полягає у її потенційному використанні як інструменту діагностики готовності органів влади до змін і формування стратегій їх управління. Вона може слугувати методологічною основою для проєктування реформ і програм цифрової трансформації, створення систем моніторингу та оцінювання, розроблення комунікаційних стратегій та нарощування інституційної спроможності.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі через крос-національні порівняння та аналіз кейсів реформ, що дозволить оцінити її універсальність і гнучкість у різних політико-адміністративних середовищах.

Таким чином, дослідження робить внесок у розвиток сучасної науки про публічне управління, пропонуючи нову інтегративну рамку для осмислення і практичного втілення процесів змін у державному секторі.

***Література:***

1. Batool K., Inayat I. An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry. Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019). Article 8991658. P. 7-12. https://doi.org/10.1109/FIT47737.2019.00012.

2. Errida A., Lotfi B., Semma E. Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD 2018). Article 8691289. P. 206-213. https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289

3. Gangl R., Gollmann T., Gruchmann T. From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry. Procedia CIRP. 2024. Vol. 122. P. 629-634. https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.090.

4. Koch J., Gritsch A., Reinhart G. Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology. 2016. Vol. 14. P. 10-19. https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2016.04.010.

5. Pulido F. L. P., Taherdoost H. Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models. Proceedings of the 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC 2023). P. 983-989. https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166.

6. Sippl F., Moriz T., Reinhart G. A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management. Procedia CIRP. 2022. Vol. 107. P. 978-983. https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.095.

7. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf.

8. Івченко Є.А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf.

9. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2(2). С. 101-108.

10. Маркович І.Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки. Економіка розвитку. 2014. № 2. С. 77-81.

11. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 81-87. https://doi.org/10.32702/2306.6806.2020.5.81.

12. Романенко Є. О., Трушкіна Н. В. Методичне забезпечення системи управління змінами в організаціях. Наукові інновації та передові технології. Сер.: Управління та адміністрування, Економіка. 2024. № 11(39). С. 22-49. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49.

13. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 291-297.

14. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1(36). С. 10-17. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2.

15. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.

16. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах євроінтеграції: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 372 с.

17. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колект. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

18. Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Трансформація корпоративної культури публічного управління: бібліометричний і трендовий аналіз. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2024.№ 2.С.65-86. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-9.

19. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2016. 606 с.

20. Зінко М. А. Управління змінами в публічному адмініструванні: бібліометричний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 6. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.11.

21. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 289 p.

22. Wiener N. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge, MA: MIT Press, 1948. 212 p.
23. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
24. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 194 p.
25. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.
26. Kuipers B. S., Higgs M., Kickert W., Tummers L., Grandia J., Van der Voet J. The management of change in public organizations: A literature review. Public Management Review. 2014. Vol. 16. No. 1. P. 1-31. DOI: 10.1080/14719037.2013.872435.
27. Van der Voet J. The effectiveness and specificity of change management in public organizations. Public Management Review. 2014. Vol. 16. No. 2. P. 217-241. DOI: 10.1080/ 14719037.2013.87054.
28. Vanhengel S., George B., Letens G., Verweire K. The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. Public Money & Management. 2025. Online first. DOI: 10.1080/09540962.2025.2414299.
29. Pircher Verdorfer A., van Ginkel G. Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. Journal of Public Administration Research and Theory. 2024. Vol. 34. No. 3. P. 465-479. DOI: 10.1093/jopart/muae009.
30. Mansoor M. Citizens' trust in government as a function of good governance and government policy. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Article 766409. DOI: 10.3389/fpsyg. 2021.766409.
31. Beshi T. D., Kaur R. Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. Public Organization Review. 2020. Vol. 20. No. 4. P. 763-774. DOI: 10.1007/s11115-019-00444-6.
32. Ingrams A. Public Management Reform and the Hope of Open Government. Perspectives on Public Management and Governance.2020.Vol.3.No.4.P.257-271. DOI:10.1093/ppmgov/gvaa006
33. Haug N., Dan S., Mergel I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. Public Management Review. 2024. Vol. 26. No. 7. P. 1963-1987. DOI: 10.1080/14719037.2023.2234917.
34. Tangi L., Janssen M., Benedetti M., Noci G., Brogi S. Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 60. Article 102356. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356.
35. Eom S. J., Lee J., Kim S. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. Government Information Quarterly. 2022. Vol. 39. No. 1. Article 101690. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101690.

***References:***

1. Batool, K., & Inayat, I. (2019). An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry. Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019). Article 8991658, 7-12. https://doi.org/10.1109/ FIT47737.2019.00012.
2. Errida, A., Lotfi, B., & Semma, E. (2018). Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD 2018). Article 8691289, 206-213. https://doi.org/ 10.1109/ITMC.2018.8691289.
3. Gangl, R., Gollmann, T., & Gruchmann, T. (2024). From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry. Procedia CIRP, 122, 629-634. https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.090.

4. Koch, J., Gritsch, A., & Reinhart, G. (2016). Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology, 14, 10-19. https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2016.04.010.

5. Pulido, F. L. P., & Taherdoost, H. (2023). Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models. Proceedings of the 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC 2023), 983-989. https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166.

6. Sippl, F., Moriz, T., & Reinhart, G. (2022). A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management. Procedia CIRP, 107, 978-983. https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.095.

7. Hryn, Ye.L. (2018). Kontseptsiia upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy pidpryiemstva [The concept of enterprise organizational change management]. Efektyvna ekonomika - Effective economy, 10. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf [in Ukr].

8. Ivchenko, Ye.A. (2015). Transformatsiia yak poniattia ta pidkhody do yoho rozuminniia v ekonomichnomu konteksti [Transformation as a concept and approaches to its understanding in the economic context]. Efektyvna ekonomika - Effective economy, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf [in Ukrainian].

9. Ladonko, L.S., & Hanzha, I.V. (2015). Sutnist ta modeli upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [The essence and models of change management at the enterprise]. Naukovyi visnyk Polissia - Scientific Herald of Polissia, 2(2), 101-108 [in Ukrainian].

10. Markovych, I.B. (2014). Rozkryttia sutnosti poniattia transformatsii ekonomichnoho prostoru v systemi katehorii rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Disclosure of the essence of the concept of economic space transformation in the system of categories of national economy development]. Ekonomika rozvytku - Economy of Development, 2, 77-81 [in Ukrainian].

11. Pidmurniak, O.O., & Baiura, D.O. (2020). Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlinskoi restrukturyzatsii pidpryiemstv avtomobilnoi haluzi Ukrainy [Organizational changes as the main components in the process of organizational and managerial restructuring of enterprises in the automotive industry of Ukraine]. Ekonomika ta derzhava - Economy and State, 5, 81-87. https://doi.org/10.32702/2306.6806.2020.5.81 [in Ukrainian].

12. Romanenko, Ye.O., & Trushkina, N.V. (2024). Metodychne zabezpechennia systemy upravlinnia zminamy v orhanizatsiiakh [Methodical support of the change management system in organizations]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Ser.: Upravlinnia ta administruvannia, Ekonomika - Scientific Innovations and Advanced Technologies. Ser.: Management and Administration, Economics, 11(39), 22-49. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49 [in Ukr].

13. Stepanenko, S.V., & Lukashev, S.V. (2015). Morfolohichnyi analiz poniattia «upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy» [Morphological analysis of the concept of "organizational change management"]. Biznes Inform - Business Inform, 4, 291-297 [in Ukrainian].

14. Antonova, L.V., Antonov, A.V., & Ivashova, L.M. (2023). Informatsiino-komunikatsiini instrumenty zabezpechennia efektyvnoho vriaduvannia v Ukraini na derzhavnomu ta rehionalnomu rivniakh [Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia - Public Management and Customs Administration, 1(36), 10-17. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2 [in Ukrainian].

15. Karkovska, V.Ya. (2020). Osoblyvosti mekhanizmu kadrovoi bezpeky derzhavnoi struktury [Features of the personnel security mechanism of the state structure]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - Public Administration: Improvement and Development, 2. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf [in Ukrainian].

16. Melnychenko, B.B. (2019). Publichne upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsii: administratyvno-pravovyi vymir [Public administration in Ukraine in the conditions of European integration: administrative and legal dimension]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky [in Ukr].

17. Orlova, N.S. (Ed.). (2020). Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]. Kyiv: VD «Osvita Ukrainy» [in Ukrainian].

18. Pushak, Ya.Ya., & Trushkina, N.V. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury publichnoho upravlinnia: biblio-metrychnyi i trendovyi analiz [Transformation of corporate culture of public administration: bibliometric and trend analysis]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav - Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs, 2, 65-86. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-9 [in Ukrainian].

19. Chernov, S., Voronkova, V., Banakh, V., Sosnin, O., Zhukauskas, P., Vvainhardt, Y., & Andriukaitene, R. (Eds.). (2016). Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyznianyi i zarubizhnyi dosvid [Public management and administra tion in the information society: domestic and foreign experience]. Zaporizhzhia: Zaporizka derzhavna inzhenerna akademiia [in Ukrainian].

20. Zinko, M.A. (2025). Upravlinnia zminamy v publichnomu administruvanni: biblio-metrychnyi analiz [Change management in public administration: bibliometric analysis]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - Public Administration: Improvement and Development, 6. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.11 [in Ukrainian].

21. Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.

22. Wiener, N. (1948). Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge, MA: MIT Press.

23. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.

24. Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.

25. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

26. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. Public Management Review, 16(1), 1-31. DOI: 10.1080/14719037.2013.872435.

27. Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in public organizations. Public Management Review, 16(2), 217-241. DOI: 10.1080/14719037. 2013.87054.

28. Vanhengel, S., George, B., Letens, G., & Verweire, K. (2025). The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. Public Money & Management. Online first. DOI: 10.1080/09540962.2025.2414299.

29. Pircher Verdorfer, A., & van Ginkel, G. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. Journal of Public Administration Research and Theory, 34(3), 465-479. DOI: 10.1093/ jopart/muae009.

30. Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government policy. Frontiers in Psychology, 12, Article 766409. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.766409.

31. Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. Public Organization Review, 20(4), 763-774. DOI: 10.1007/s11115-019-00444-6.

32. Ingrams, A. (2020). Public Management Reform and the Hope of Open Government. Perspectives on Public Management and Governance, 3(4), 257-271. DOI: 10.1093/ppmgov/ gvaa006.

33. Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. Public Management Review, 26(7), 1963-1987. DOI: 10.1080/14719037.2023.2234917.

34. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., Noci, G., & Brogi, S. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management, 60, Article 102356. DOI: 10.1016/ j.ijinfomgt.2021.102356.

35. Eom, S. J., Lee, J., & Kim, S. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. Government Information Quarterly, 39(1), Article 101690. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101690.

*УДК 347.9:004.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-112-120*

**Криштанович Мирослав Франкович** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри загальновійськової підготовки, Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів, https://orcid.org/0000-0003-1750-6385

# ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Мета полягає у комплексному теоретико-практичному обґрунтуванні проблем і перешкод у сфері виконавчого впровадження в умовах цифровізації, із фокусом на правових, організаційних, технологічних і соціальних ризиках застосування систем на базі технологій на базі штучного інтелекту. Об’єктом дослідження є суспільні відносини, процеси та інформаційні системи виконавчого провадження у сучасному зовнішньому цифровому середовищі. Встановлено, що цифровізація виконавчого впровадження змінює характер кожної дії виконавця, кожної взаємодії з банками, судами, державними реєстрами та сторонами провадження. У статті системно проаналізовано проблеми та перешкоди у сфері виконавчого впровадження, що виникають унаслідок цифровізації, з урахуванням посиленого впливу систем на базі технологій на базі штучного інтелекту. Визначено ключові правові, організаційні, технічні та соціальні чинники ризику, які впливають на швидкість, прозорість і справедливість процедур, а також на довіру до інституцій примусового виконання.

Обґрунтовано потребу у стандартах документації для алгоритмічних інструментів із чітко окресленими цілями, метриками якості, межами застосування та джерелами даних, а також у запровадженні регулярного зовнішнього контролю, який поєднує технічні перевірки з правовими гарантіями оскарження результатів. Доведено, що без інклюзивного дизайну сервісів і забезпечення доступності для вразливих груп цифровізація може поглибити нерівність і ускладнити реалізацію права на ефективний захист. Окремо охарактеризовано організаційні передумови успішної трансформації, серед яких навчання фахівців, пілотні проєкти з відкритою звітністю, протоколи резервування та відновлення, а також механізми оперативного призупинення використання інструментів у разі виявлення дефектів. Обґрунтовано, що комплексна політика впровадження, побудована на принципах прозорості, підзвітності та людиноцентричності, здатна поєднати ефективність із процесуальними гарантіями та забезпечити реальність виконання рішень у цифровому зовнішньому середовищі.

**Ключові слова:** виконавче впровадження, системи на базі технологій на базі штучного інтелекту, пояснюваність, незалежний аудит, управління даними, захист персональних даних, кібербезпека, державна політика

**Kryshtanovych Myroslav Frankovych** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Combined Military Training, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0000-0003-1750-6385

## PROBLEMS AND OBSTACLES IN THE FIELD OF ENFORCEMENT AS A RESULT OF DIGITIZATION

**Abstract.** The aim is to provide a comprehensive theoretical and practical justification of problems and obstacles in the field of enforcement in the context of digitalization, with a focus on the legal, organizational, technological and social risks of using systems based on artificial intelligence technologies. The object of the study is social relations, processes and information systems of enforcement in the modern external digital environment. It has been established that the digitalization of enforcement changes the nature of each action of the executor, each interaction with banks, courts, state registers and parties to the proceedings. The article systematically analyzes the problems and obstacles in the field of enforcement that arise as a result of digitalization, taking into account the increased influence of systems based on artificial intelligence technologies. Key legal, organizational, technical, and social risk factors that affect the speed, transparency, and fairness of procedures, as well as trust in enforcement institutions, are identified. The need for documentation standards for algorithmic tools with clearly defined objectives, quality metrics, application boundaries, and data sources is substantiated, as well as the introduction of regular external control that combines technical checks with legal guarantees for challenging the results. It is proven that without inclusive service design and accessibility for vulnerable groups, digitalization can deepen inequality and complicate the realization of the right to effective protection. The organizational prerequisites for successful transform. are separately characterized, including training of specialists, pilot projects with open reporting, backup and recovery protocols, and mechanisms for promptly suspending the use of tools in case of defects. It is substantiated that a comprehensive implementation policy, built on the principles of transparency, accountability and human-centeredness, is able to combine efficiency with procedural guarantees and ensure the reality of implementing decisions in the digital external environment.

**Keywords:** executive implementation, systems based on artificial intelligence technologies, explainability, independent audit, data management, personal data protection, cybersecurity, public policy

**Постановка проблеми.** Сучасне середовище електронної взаємодії органів примусового виконання із судами, банками, державними реєстрами та

учасниками проваджень швидко переходить на цифрові платформи, де рішення щодо пошуку активів, пріоритизації справ, оцінки ризиків ухилення від сплати та виявлення пов'язаних осіб дедалі частіше пропонуються системами на базі технологій на базі штучного інтелекту. Зростає обсяг персональних даних та службової інформації, що обробляється в режимі реального часу, що створює нові ризики для конфіденційності, кібербезпеки, належного інформування сторін та збереження ланцюга достовірності цифрових доказів. Виникає небезпека алгоритмічної упередженості, неузгодженість стандар-тів пояснюваності результатів, складнощі із забезпеченням права на ефективний засіб юридичного захисту у випадку машинної помилки та нерівний доступ до електронних сервісів для соц. вразливих груп. Цифровізація створює міжвідомчі та міжюрисдикцій-ні виклики, оскільки електронні торги, електронна ідентифікація та обмін дани-ми залежать від сумісності реєстрів, прозорих правил використ. алгоритмів, чітких вимог до фіксації дій виконавця у циф. формі, а також від спроможності інституцій протидіяти кіберінцидентам та забезпечувати безперебійну роботу сервісів.

**Мета** полягає у комплексному теоретико-практичному обґрунтуванні проблем і перешкод у сфері виконавчого впровадження в умовах цифровізації, із фокусом на правових, організаційних, технологічних і соціальних ризиках застосування систем на базі технологій на базі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, процеси та інформаційні системи виконавчого провадження у сучасному зовнішньому цифровому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнюючи внесок наявних праць, можна стверджувати, що фундаментальні категорії учасників, їх статус і процесуальна дієздатність, представлені у роботах [1-12], створюють концептуальний базис для сучасної дискусії про цифровізацію виконавчого провадження. До прикладу, С. Уварова [1] пропонує систематизацію учасників виконавчого провадження та їхніх ролей у примусовому виконанні судових і інших рішень, акцентуючи на взаємозв'язку їх прав і процесуальних обов'язків. В. Ростомян [3] деталізує статус стягувача та межі його процесуальної ініціативи, що дозволяє чітко окреслити очікувані стандарти належної взаємодії з органами примусового виконання. Н. Сергієнко [2] аналізує правовий статус органів державної виконавчої служби та приватних виконавців, наголошуючи на питаннях підзвітності, компетенції та розподілу повноважень. Л. Крупнова [4] розглядає адміністративну процесуальну дієздатність суб'єктів виконавчого провадження, фокусуючись на умовах, за яких особи можуть ефективно реалізовувати свої права в адміністративних процедурах. Ю. Георгієвський [5] описує засади адміністративної юстиції та вимоги до справедливого розгляду публічно правових спорів, що надає методологічну основу для оцінювання процесуальних гарантій у сфері примусового виконання. У поєднанні ці позиції підкреслюють необхідність прозорості, передбачуваності та доступності процедур, що особливо важливо під час переходу до електронного середовища і практик, де рішення підтримуються системами на базі технологій на базі ШІ.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізація виконавчого впровадження змінює характер кожної дії виконавця, кожної взаємодії з банками, судами, державними реєстрами та сторонами провадження. Електронні кабінети, автоматизовані пошукові модулі активів, інструменти ризик скорингу, електронні торги та віддалене повідомлення учасників створюють нові можливості швидкості й охоплення, однак водночас відкривають поле для нових помилок і зловживань. Зростає залежність від систем на базі технологій на базі штучного інтелекту у завданнях виявлення прихованих активів, пріоритизації справ, прогнозування ймовірності ухилення від виконання рішень, виявлення пов'язаних осіб та транзакцій. Такі системи працюють із великими масивами персональних і чутливих даних, часто в режимі реального часу, що породжує питання законності джерел даних, пропорційності їх оброблення, надійності міжвідомчого обміну та меж автоматизації. Виникає ризик появи непрозорих алгоритмічних рекомендацій, які впливають на рішення виконавця, хоча сторонам провадження важливо знати, як саме було згенеровано підказку, яка стала підставою для подальших дій. За таких умов дослідження проблем і перешкод не просто виправдане, воно необхідне для підтримання легітимності інституту примусового виконання та для збереження довіри громадян (рис.1).

**Цифровіаційні процеси в системі виконавчного впровадження**

| | |
|---|---|
| Потрібен контроль дрейфу моделей, регулярна переоцінка точності та перевірка упередженостей, причому з фіксацією кожної зміни. Ключовою є участь людини на критичних етапах з правом відхилити автоматизовану підказку. Така керованість підтримує довіру, зменшує процесуальні спори і робить застосування технологій на базі штучного інтелекту відповідальним | Потрібні обов'язкові оцінювання впливу на права людини, регулярні перевірки справедливості та відсутності дискримінаційних ефектів, незалежний технічний і правовий аудит, а також процедури негайного призупинення і відкликання інструмента у разі дефектів із чітким розподілом відповідальності між державними органами та приватними постачальниками |
| Інтерфейси мають бути зрозумілими, мовно нейтральними і дружніми до користувача, з урахуванням потреб людей з інвалідністю та тих, хто має обмежені цифрові навички. Потрібні прості повідомлення, помітні строки, покрокові підказки, гарячі лінії підтримки і можливість працювати з офлайн альтернативами. Важливо передбачити адаптивний дизайн, мобільний доступ і продумані сценарії підтвердження особи, щоб помилки і пропуски були мінімальними. Варто забезпечити навчальні матеріали, публічні інструкції і прозорі правила подання заперечень | Потрібні єдині ідентифікатори, узгоджені довідники, чіткі правила очищення і дедуплікації, а також контроль якості на вході і на виході. Важливо забезпечити стабільні прикладні програмні інтерфейси, коректні часові мітки і повне журналювання, щоб зберігати ланцюг достовірності цифрових доказів. Необхідні механізми версіонування форматів, щоб зміни у схемах не ламали процеси |
| Системи мають мати резервні копії, плани відновлення, захист від атак відмови у обслуговуванні, а також незмінні журнали, що захищають ланцюг дій виконавця. Важливі тренування персоналу, чіткі сценарії реагування на інциденти і прозорі повідомлення для сторін, якщо стався збій. Безперервність забезпечується георезервуванням, моніторингом продуктивності і контрольними показниками часу простою | |

Рис.1. Параметри цифровізації в системі виконавчого впровадження
*Сформовано автором*

Сьогодні, потрібна чітка пояснюваність результатів, сформованих системами на базі технологій на базі штучного інтелекту, адже без зрозумілого опису логіки і меж застосування інструментів складно оцінити належність доказової бази та забезпечити право на ефективне оскарження. Виникають питання стандартів електронного повідомлення, підтвердження особи та повноважень, часу фіксації дій, безперервності ланцюга достовірності цифрових доказів, а також допустимості автоматично зібраних відомостей у суді. Не менш гостра проблема сумісності реєстрів і форматів даних, що ускладнює оперативний обмін та збільшує ризик помилок через дублювання або розбіжності. Закупівля програмних рішень без чітких вимог до відкритих інтерфейсів і до права на аудит створює небезпеку залежності від одного постачальника та обмежує можливість незалежної перевірки коректності моделей. Усе це позначається на швидкості, якості та справедливості провадження, оскільки навіть технічна дрібниця у налаштуваннях може змінити результат для конкретної особи (табл.1).

Таблиця 1

**Основні перешкоди щодо виконавчого впровадження через цифровізаційні процеси**

| **Перешкода** | **Суть й зміст** |
|---|---|
| Непрозорість алгоритмічних рішень у системах на базі штучного інтелекту | Автоматизовані підказки впливають на пошук активів, пріоритизацію справ і оцінку ризиків, однак учасники провадження не мають доступу до зрозумілого опису логіки, якості та меж застосування. Відсутність пояснюваності унеможливлює ефективне оскарження, підсилює ризик прихованої упередженості і знижує довіру до результатів. Бракує незалежного аудиту моделей, повної документації джерел даних та метрик якості, що ускладнює контроль законності рішень. |
| Несумісність і фрагментація реєстрів та форматів даних | Інформаційні системи створені у різний час і за різними стандартами, що призводить до дублювання записів, розбіжностей у статусах і затримок в обміні. Виконавець отримує неповну або суперечливу картину активів, обтяжень і транзакцій, що збільшує ймовірність помилок. Відсутність уніфікованих протоколів взаємодії та спільних ідентифікаторів підвищує вартість інтеграцій і ускладнює масштабування цифрових сервісів. |
| Недостатній кіберзахист і слабке управління безперервністю | Платформи обробляють ідентифікаційні та фінансові дані, що робить їх ціллю кібератак. Недосконале шифрування, помилки керування доступами, брак резервування і відновлення створюють ризик витоків і простою сервісів. Порушення журналювання дій і часових міток унеможливлює відтворення ланцюга подій, що ставить під сумнів достовірність цифрових доказів і підриває правомірність подальших кроків виконавця. |

| **Перешкода** | **Суть й зміст** |
|---|---|
| Цифрова нерівність і бар'єри доступності для учасників | Частина боржників і стягувачів не має стабільного інтернету, сучасних пристроїв і достатніх цифрових навичок, що ускладнює своєчасну реакцію на електронні повідомлення. Відсутність доступних інтерфейсів і офлайн альтернатив збільшує ризик пропуску строків і процесуальних втрат. Непослідовна комунікація, складні формулювання і неузгоджені канали підтримки формують додаткові скарги і знижують довіру до цифровізації. |

*Сформовано автором*

Питання захисту даних і кібербезпеки стає центральним, адже виконавче впровадження працює з ідентифікаційними, фінансовими та іншими вразливими відомостями. Дослідження має визначити мінімально необхідні набори даних для кожної цифрової операції, правила їх мінімізації, строки зберігання, процедури позбавлення зайвих відомостей, умови доступу для приватних підрядників та вимоги до журналювання усіх дій. Важливо оцінити стійкість платформ до кібератак, можливість відновлення сервісів після інцидентів, готовність до тривалих відключень та коректність переходу на резервні канали комунікації. Системи на базі технологій на базі штучного інтелекту потребують окремої уваги щодо ризиків витоку навчальних даних, відтворення упереджень, несанкціонованого донавчання на конфіденційних масивах та щодо впливу цих чинників на справедливість рішення для конкретного боржника або стягувача. Кіберзахист має поєднуватися з процесуальними гарантіями, інакше технічно успішна операція може виявитися юридично вразливою (табл.2).

Таблиця 2

**Ключові проблеми у здійсненні виконавчого впровадження через цифрові технології**

| **Проблема** | **Суть й зміст** |
|---|---|
| Допустимість і цілісність цифрових доказів | Потрібне надійне та відтворюване фіксування кожної дії виконавця, джерела і часу отримання даних, інакше виникають сумніви щодо автентичності матеріалів. Немає узгоджених стандартів зберігання, електронного підпису і часових міток, що створює прогалини у доказуванні. Навіть незначна втрата метаданих або зміна формату зменшує процесуальну вагу доказів і послаблює право сторін на ефективний захист. |
| Відповідальність і аудит постачальників цифрових рішень | Закупівля закритих систем без вимог до відкритих інтерфейсів і права на перевірку обмежує контроль держави над критичною інфраструктурою. Відсутність регулярного незалежного аудиту моделей і кодової бази робить непрозорим механізм формування рекомендацій. Невизначеність розподілу відповідальності за помилки систем створює ризики для всіх учасників провадження і погіршує спроможність оперативно усувати дефекти. |

| **Проблема** | **Суть й зміст** |
|---|---|
| Дефіцит компетентностей і організаційні перевантаження | Співробітники стикаються з новими панелями аналітики, протоколами даних і процедурами електронної комунікації, що вимагає постійного навчання. За браком методичних матеріалів, наставництва і чітких метрик якості зростає кількість помилок і сповільнюється ухвалення рішень. Нерівномірний розподіл навантаження формує вузькі місця і накопичення справ, що нівелює потенційні переваги цифровізації. |
| Зміщення людиноцентричності та ризик алгоритмічної упередженості | Рекомендації систем на базі штучного інтелекту можуть сприйматися як обов'язкові, якщо не закріпити участь людини на критичних етапах. Відсутність зрозумілих пояснень рішень і доступних каналів для заперечень підриває сприйняття справедливості. Необхідні процедури перевірки даних на упередженість, межі застосування моделей, прозорі повідомлення про ризики і гарантії пріоритету розсуду фахівця у складних ситуаціях. |

*Сформовано автором*

Доцільно напрацювати вимоги до документації, що описує цілі, метрики якості, межі застосування, джерела даних і типові ризики. Необхідні стандарти сумісності для електронного підпису, часових міток, протоколів обміну та архівування. Варто передбачити навчання фахівців, пілотні проєкти з незалежною оцінкою, прозорі звіти про результати, а також постійний діалог із професійною спільнотою і громадськістю, щоб формувати довіру та коригувати правила на основі доказів.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що цифровізація виконавчого впровадження відкриває реальні можливості підвищення швидкості, прозорості та прогнозованості процедур, однак водночас виявляє комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, технічних і соціальних ризиків, що безпосередньо впливають на право на справедливу процедуру. Системи на базі технологій на базі штучного інтелекту здатні підтримувати пошук активів, пріоритизацію справ і виявлення зловживань, проте потребують пояснюваності результатів, незалежного аудиту моделей, гарантій участі людини на критичних етапах, належного управління даними і стійкого кіберзахисту. Необхідна сумісність реєстрів, зрозумілі правила електронної ідентифікації та повідомлення, незаперечний ланцюг достовірності цифрових доказів, відкриті інтерфейси та недискримінаційні умови закупівель, а також інклюзивний доступ до сервісів для вразливих груп. Сформована на цій основі політика впровадження дозволяє збалансувати ефективність із процесуальними гарантіями, підвищити довіру до органів примусового виконання і забезпечити реальність виконання рішень у цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення методичного підходу щодо оцінювання впливу систем на базі технологій на базі штучного інтелекту на права людини і на результативність проваджень.

***Література:***

1. Уварова С.В. Поняття й види учасників виконавчого провадження. Підприємництво, господарство і право. 2018. Вип. 10. С. 155-159.

2. Сергієнко Н.А. До проблематики правового статусу органів державної виконавчої служби та виконавців. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 11. С. 65-69.

3. Ростомян В.В. Особливості правового статусу стягувача у виконавчому провадженні. Виконавчий процес. 2017. Вип. 18. С. 69-74.

4. Крупнова Л.В. Деякі аспекти адміністративної процесуальної дієздатності суб'єктів виконавчого провадження. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2017. Вип. 3. С. 71-76.

5. Георгієвський Ю.В. Адміністративна юстиція : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Х., 2004. 19 с.

6. Криштанович, М., Богоніс А. Інформаційне забезпечення роботи системи публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці, 4(22), 2024, 359-368.

7. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587

8. Теремецький В.І., Крупнова Л.В. Застосування зарубіжного досвіду в сфері виконання юрисдикційних рішень в Україні. Судова апеляція. 2016. № 4. С. 38-45.

9. Білоусов Ю.В. Виконавець як державний чиновник та суб'єкт незалежної професійної діяльності. Проблеми теорії і практики виконання рішень судів та інших органів : зб. наук. пр. / за ред. Ю. В. Білоусова. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2019. 296 с.

10. Мальський М.М. Правовий статус окремих учасників виконавчого провадження: перекладач, експерт, спеціаліст, суб'єкт оціночної діяльності. Судова апеляція. 2017. № 4 (49). С. 86-96.

11. Мальцева Є.В. Порівняльний аналіз систем виконавчого провадження в Україні та зарубіжних країнах. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки». 2013. Т. 26 (65). № 1. С. 44-48.

12. Гетьман Є.А., Гетьман К.О. Адміністративна юстиція Франції та України: порівняльно-правовий аналіз. Теорія і практика правознавства. 2019. Вип. 1 (15). С. 1-12.

***References:***

1. Uvarova, S. V. (2018). Poniattia y vydy uchasnykiv vykonavchoho provadzhennia [Concept and types of participants in enforcement proceedings]. Pidpryiemnytstvo Hospodarstvo i Pravo. Entrepreneurship Economy and Law, 10, 155–159. [in Ukrainian].

2. Serhiienko, N. A. (2019). Do problematyky pravovoho statusu orhaniv derzhavnoi vykonavchoi sluzhby ta vykonavtsiv [On the legal status of the State Enforcement Service bodies and enforcement officers]. Pidpryiemnytstvo Hospodarstvo i Pravo. Entrepreneurship Economy and Law, 11, 65–69. [in Ukrainian].

3. Rostomian, V. V. (2017). Osoblyvosti pravovoho statusu stiahuvacha u vykonavchomu provadzhenni [Features of the legal status of the claimant in enforcement proceedings]. Vykonavchyi protses. Enforcement Process, 18, 69–74. [in Ukrainian].

4. Krupnova, L. V. (2017). Deiaki aspekty administratyvnoi protsesualnoi diiezdatnosti subiektiv vykonavchoho provadzhennia [Some aspects of the administrative procedural legal capacity of entities in enforcement proceedings]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs, 3, 71–76. [in Ukr].

5. Heorhiievskyi, Yu. V. (2004). Administratyvna yustytsiia [Administrative justice]. Avtoreferat dysertatsii kandydata yurydychnykh nauk spetsialnist 12.00.07. Kharkiv. 19 s. [in Ukr].

6. Kryshtanovych, M., & Bohonis, A. (2024). Informatsiine zabezpechennia roboty systemy publichnoho upravlinnia [Information support for the functioning of the public administration system]. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current Issues in Modern Science, 4(22), 359–368. [in Ukrainian].

7. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025). Otsiniuvannia stratehichnykh napriamiv realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaruni bezpekovoho rozvytku ahropromyslovoho sektora [Assessment of strategic directions for implementing public-private partnership in the field of security development of the agro-industrial sector]. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 44–55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587 [in Ukrainian].

8. Teremetskyi, V. I., & Krupnova, L. V. (2016). Zastosuvannia zarubizhnoho dosvidu v sferi vykonannia yurysdyktsiinykh rishen v Ukraini [Application of foreign experience in the field of enforcement of jurisdictional decisions in Ukraine]. Sudova apelatsiia. Judicial Appeal, 4, 38–45. [in Ukrainian].

9. Bilousov, Yu. V. (2019). Vykonavets yak derzhavnyi chynovnyk ta subiekt nezalezhnoi profesiinoi diialnosti [The enforcement officer as a state official and a subject of independent professional activity]. U Problemy teorii i praktyky vykonannia rishen sudiv ta inshykh orhaniv. Zbirnyk naukovykh prats. Pid redaktsiieiu Yu. V. Bilousova. Khmelnytskyi, FOP Melnyk A. A. 296 s. [in Ukrainian].

10. Malskyi, M. M. (2017). Pravovyi status okremykh uchasnykiv vykonavchoho provadzhennia perekladach ekspert spetsialist subiekt otsinochnoi diialnosti [Legal status of certain participants in enforcement proceedings translator expert specialist valuation entity]. Sudova apelatsiia. Judicial Appeal, 4(49), 86–96. [in Ukrainian].

11. Maltseva, Ye. V. (2013). Porivnialnyi analiz system vykonavchoho provadzhennia v Ukraini ta zarubizhnykh krainakh [Comparative analysis of enforcement systems in Ukraine and foreign countries]. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia Yurydychni nauky. Scientific Notes of V. I. Vernadsky Tavria National University. Legal Sciences Series, 26(65), 1, 44–48. [in Ukrainian].

12. Hetman, Ye. A., & Hetman, K. O. (2019). Administratyvna yustytsiia Frantsii ta Ukrainy porivnialno-pravovyi analiz [Administrative justice in France and Ukraine a comparative legal analysis]. Teoriia i praktyka pravoznavstva. Theory and Practice of Jurisprudence, 1(15), 1–12. [in Ukrainian].

*УДК 351:364.35-054.73(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-121-133*

**Кузьменко Оксана Володимирівна** доктор юридичних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри публічного та міжнародного права ННІ «Юридичний інститут», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», https://orcid.org/0000-0002-0830-766X

**Чорна Вікторія Григорівна** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного та міжнародного права ННІ «Юридичний інститут», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», https://orcid.org/0000-0002-6072-0283

**Ємельянов Володимир Романович** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного та міжнародного права ННІ «Юридичний інститут, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» https://orcid.org/0000-0002-0660-5241

# ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджено адміністративно-правові засади публічного адміністрування соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб в Україні як складової системи захисту прав людини в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Підкреслено, що феномен внутрішнього переміще-ння зумовлює появу нових соціальних ризиків і потребує адаптації існуючих механізмів публічного управління до надзвичайних умов.

Розкрито сутність соціального забезпечення як конституційної гарантії та підкреслено його особливе значення для внутрішньо переміщених осіб, які втратили доступ до звичайних соціальних інституцій. Наголошено, що пенсійні виплати, допомоги та субсидії виступають не лише інструментом матеріальної підтримки, а й засобом інтеграції переселенців у приймаючі громади.

Окрему увагу приділено інституційній структурі публічного адміністрування у сфері соціального забезпечення. Проаналізовано повноваження центральних органів виконавчої влади, Пенсійного фонду України, органів місцевого самоврядування та міжнародних організацій у реалізації соціальних прав внутрішньо переміщених осіб. Показано взаємозв'язок між централізованим регулюванням і локальними адміністративними практиками.

Висвітлено проблеми чинного законодавства та адміністративної практики, пов'язані з процедурними складнощами, дублюванням функцій та відсутністю сталих цифрових рішень. Окреслено колізії між нормами національного права та міжнародними стандартами захисту прав переміщених осіб. Зроблено акцент на необхідності удосконалення правових механізмів і впровадження сучасних управлінських інструментів.

Сформульовано висновок, що ефективне публічне адміністрування соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб має ґрунтуватися на принципах доступності, адресності, прозорості та адаптивності. Запропоновано напрями реформування правової та інституційної бази, спрямовані на забезпечення соціальної стабільності, інтеграції переселенців і зміцнення національної безпеки України.

**Ключові слова:** публічне адміністрування, соціальне забезпечення, внутрішньо переміщені особи, адміністративне право, соціальні права, державна політика, правові механізми, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, Пенсійний фонд України, гуманітарна політика, цифровізація, воєнний стан, соціальна інтеграція, національна безпека.

**Kuzmenko Oksana Volodymyrivna** Doctor of Juridical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Head of the Department of Public and International Law, Educational and Scientific Institute "Law Institute", Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0002-0830-766X

**Chorna Viktoriia Hryhorivna** Doctor of Juridical Sciences, Professor, Professor of the Department of Public and International Law, Educational and Scientific Institute "Law Institute", Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0002-6072-0283

**Yemelianov Volodymyr Romanovych** PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public and International Law, Educational and Scientific Institute "Law Institute", Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0002-0660-5241

## PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL SECURITY FOR INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN UKRAINE

**Abstract.** The article explores the administrative and legal foundations of public administration in the field of social security for internally displaced persons in Ukraine, conceptualized as an integral part of the system for protecting human rights under conditions of martial law and during the period of post-war recovery. It is emphasized that the phenomenon of internal displacement generates new social risks and

necessitates the adaptation of existing mechanisms of public governance to extraordinary circumstances.

The study reveals the essence of social security as a constitutional guarantee and highlights its particular significance for internally displaced persons who have lost access to ordinary social institutions. It is stressed that pension payments, financial aid, and subsidies serve not only as instruments of material support but also as mechanisms of integration of displaced persons into host communities.

Special attention is devoted to the institutional structure of public administration in the field of social security. The article analyzes the competences of central executive authorities, the Pension Fund of Ukraine, local self-government bodies, and international organizations in the realization of the social rights of internally displaced persons. The interconnection between centralized regulation and local administrative practices is outlined.

The article also addresses the shortcomings of the current legislation and administrative practice, including procedural difficulties, overlapping competences, and the absence of sustainable digital solutions. It identifies contradictions between the norms of national law and international standards on the protection of displaced persons. The necessity of improving legal mechanisms and implementing modern governance tools is emphasized.

The conclusion states that effective public administration of social security for internally displaced persons must be based on the principles of accessibility, targeting, transparency, and adaptability. Directions for reforming the legal and institutional framework are proposed, aimed at ensuring social stability, fostering the integration of displaced persons, and strengthening the national security of Ukraine.

**Keywords:** public administration, social security, internally displaced persons, administrative law, social rights, state policy, legal mechanisms, executive authorities, local self-government, Pension Fund of Ukraine, humanitarian policy, digitalization, martial law, social integration, national security.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики, спричинені збройною агресією проти України, актуалізували питання належного функціонування системи соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб. Масштабне переміщення населення призвело до необхідності оперативної адаптації механізмів публічного адміністрування соціальної сфери до нових умов. Наявні інституційні та правові засоби не завжди забезпечують своєчасний і повний доступ переселенців до соціальних виплат і послуг. Виникають колізії між національними нормами та міжнародними стандартами у сфері соціального захисту.

Крім того, недостатня цифровізація процесів ускладнює реалізацію соціальних прав внутрішньо переміщених осіб. Усе це зумовлює потребу у комплексному науковому дослідженні адміністративно-правових засад соціального забезпечення зазначеної категорії населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика правового статусу внутрішньо переміщених осіб широко висвітлена в українській науковій літературі. Серед авторів, чиї праці сформували сучасний підхід до цієї теми, в алфавітному порядку можна назвати: Басову І., Бовкуна Є., Бубняка С., Ісаєву Н., Капінуса О., Кобця М., Коршуна А., Крохмальову К., Кульгу О., Мінакову Є., Михайловського В., Наливайка Л., Передерія О., Середняка Т., Соколову О., Соловйова Є., Фесенка О., Чепік-Трегубенко О. Разом із розширенням емпіричної бази досліджень зростає потреба у подальшому системному опрацюванні механізмів правового регулювання соціального захисту та забезпечення внутрішньо переміщених осіб.

**Метою статті є** науково-правове обґрунтування адміністративно-правових засад публічного адміністрування соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб в Україні, визначення його конституційної природи та інституційної структури, а також виявлення особливостей реалізації соціальних прав цієї категорії громадян в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.**

Конституція України закріплює засадничий принцип соціальної держави, що означає визнання людини, її прав і свобод найвищою цінністю та покладання на державу обов'язку забезпечувати умови для гідного життя кожного [1]. У цьому контексті право на соціальне забезпечення розглядається як одна з ключових конституційних гарантій, спрямованих на підтримку особи у випадках настання соціальних ризиків – старості, хвороби, інвалідності, безробіття чи втрати годувальника.

На рівні Основного Закону визначено, що соціальний захист включає систему матеріальних і правових гарантій, покликаних забезпечити рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, установленого законом. Таким чином, соціальне забезпечення має подвійний характер: воно є і юридичним правом громадянина, і обов'язком держави, реалізація якого здійснюється через систему соціального страхування, пенсійного забезпечення та державних соціальних допомог.

Спеціальне законодавство конкретизує цю конституційну гарантію, закріплюючи державні соціальні стандарти й гарантії. Вони визначаються як мінімально допустимі показники у сфері доходів, оплати праці, пенсій та інших соціальних виплат, що покликані забезпечити базові потреби людини [2; 3]. Ключовим серед них є прожитковий мінімум – економічно обґрунтована вартісна величина, яка відображає набір товарів і послуг, необхідних для підтримання життєдіяльності та задоволення основних культурних потреб [4]. Саме він виконує роль універсального критерію, на основі якого визначаються розміри соціальних гарантій для населення. Його значення полягає не лише в економічному вимірі, а й у правовому, адже саме він слугує межею реалізації конституційного права на соціальний захист.

З огляду на таку роль прожиткового мінімуму, він стає базовим орієнтиром у визначенні соціальних прав соціально вразливих груп. Відповідно соціальне забезпечення у контексті вразливих груп набуває особливого значення як механізм підтримки соціальної стабільності та гарантування справедливості. Держава, виконуючи свій обов'язок як соціальна, спрямовує ресурси на забезпечення цих категорій населення базовими життєвими благами. Конституційний Суд України у Рішенні від 27 лютого 2020 року № 1-247/2018(3393/18) підкреслив, що обсяг прав, гарантованих законами, не може бути звужений виходячи лише з фінансових можливостей держави [5]. Верховний Суд, розглядаючи справу № 640/9677/20, додатково наголосив, що встановлення Кабінетом Міністрів України розміру соціальної виплати у відхиленні від закону є порушенням конституційної гарантії права на соціальний захист [6].

У сучасних умовах до соціально вразливих груп законодавчо й фактично відносяться також внутрішньо переміщені особи. Законодавець визначає внутрішньо переміщену особу як громадянина України, іноземця чи особу без громадянства, яка на законних підставах перебуває на території України та була змушена залишити місце свого проживання внаслідок або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, масових проявів насильства, порушень прав людини чи надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру [7]. Таке визначення закріплено у Законі України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», що формує основу правового статусу цієї категорії громадян.

Внутрішньо переміщені особи мають комплекс основних прав, серед яких – право на соціальний захист, пенсійне забезпечення, зайнятість, доступ до освітніх послуг, охорону здоров'я, отримання реабілітаційних засобів і соціальних послуг. Особливе значення в умовах воєнного стану набуває право на отримання матеріальної допомоги, страхових виплат і соціальних послуг за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, а також забезпечення виборчих прав і доступу до адміністративних послуг за місцем перебування.

Законодавством передбачено низку спеціальних пільг для внутрішньо переміщених осіб. По-перше, у сфері зайнятості для внутрішньо переміщених осіб законодавством передбачено спрощені процедури та «м'які» умови підтвердження статусу безробітного і набуття права на соціальні виплати. Зокрема, внутрішньо переміщена особа, яка не може продовжувати роботу за попереднім місцем проживання, має право односторонньо припинити трудовий договір шляхом подання заяви через центр зайнятості за новим місцем проживання (спеціальна норма Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII) [7]. На період дії воєнного стану рішеннями Кабінету Міністрів України деталізовано механізм призначення допомог за місцем задекларованого (зареєстрованого)

проживання із використанням функціоналу Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, а також встановлено обов'язок непрацюючих працездатних членів сім'ї (крім одного отримувача допомоги) протягом визначених строків зареєструватися у центрі зайнятості або вчинити альтернативні кроки до зайнятості (працевлаштування, державні програми мікрогрантів чи ваучерів на навчання, реєстрація як фізичної особи – підприємця). Невиконання цих умов тягне припинення виплат з місяця, що настає після спливу встановленого строку (п. 11-4 та 11-6 Порядку призначення і виплати державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 250, у редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 26 січня 2024 року № 94 [8;9]. Додатково запроваджено верифікацію тривалого перебування за кордоном (дев'яносто і більше календарних днів підряд) та інформаційну взаємодію з Міністерством фінансів України, Пенсійним фондом України та Державною податковою службою України для перевірки доходів і статусу зайнятості [9].

По-друге, у кредитних правовідносинах для внутрішньо переміщених осіб діє комплекс захисту від санкцій і надмірного боргового тиску, зумовлений війною та тимчасовою окупацією. Законодавець установив: мораторій на нарахування неустойки (штрафів, пені), інфляційних нарахувань і процентів річних за прострочення зобов'язань за кредитними договорами та договорами позики для внутрішньо переміщених осіб (ст. 9-2 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»); звільнення від обов'язку погашення основної суми іпотечного кредиту та відсотків за ним на час тимчасової окупації, якщо предмет іпотеки розташований на території, що стала окупованою після укладення договору (ст. 15 Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України») [10]. Ці гарантії спрямовані на збереження мінімально необхідного життєвого рівня та майнової стабільності внутрішньо переміщених осіб під час війни й у перехідний період.

По-третє, у сфері освіти держава забезпечує цільову підтримку дітям і молоді з числа внутрішньо переміщених осіб, у тому числі: оплату навчання (повністю або частково) за кошти державного та місцевих бюджетів, пільгові довгострокові кредити на здобуття освіти, соціальні стипендії, безоплатне забезпечення підручниками, безоплатний доступ до мережі Інтернет та баз даних у державних і комунальних закладах освіти, безоплатне проживання у гуртожитку; у закладах дошкільної та загальної середньої освіти передбачене безоплатне харчування дітей з числа внутрішньо переміщених осіб.

**Порядок надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам**, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 332, у системному зв'язку з Постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2023 року № 709, деталізує підстави, строки та умови призначення допомоги, передбачає можливість подання заяви в електронній

формі (зокрема через Портал «Дія» та засоби Соціального веб-порталу електронних послуг Міністерства соціальної політики), визначає, що допомога надається на сім'ю і виплачується одному уповноваженому її члену у фіксованих розмірах (2000 гривень на кожного повнолітнього члена сім'ї та 3000 гривень на кожну дитину і особу з інвалідністю), а також вводить легальне визначення терміна «непрацююча працездатна особа» для цілей призначення і продовження виплат [11;12]. Документ установлює критерії автоматичного продовження допомоги на другий шестимісячний період для осіб, що втратили працездатність і отримують невисокі пенсії, для осіб з інвалідністю, для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, та осіб з їх числа, а також умови **умовного** продовження на підставі заяви для інших категорій з урахуванням сукупного доходу сім'ї (зокрема не вище чотирьох розмірів прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність, на одного отримувача), складу сім'ї та обставин догляду (малолітні діти, особи з інвалідністю, особи похилого віку), у тому числі особливі правила, коли навчання дітей у громаді здійснюється повністю або частково в режимі он-лайн чи відсутні місця у закладах освіти [11].

Порядок визначає підстави **припинення або невідновлення** виплат (відновлення житла чи забезпечення житлом за рахунок державного або місцевих бюджетів чи міжнародних донорів; повернення на тимчасово окуповані території без визначеної дати деокупації; здійснення значних фінансових операцій понад установлені пороги, за визначеними винятками; перебування на повному державному утриманні тощо) і встановлює **період обліку доходів** (один квартал, що передує місяцю, який передує місяцю звернення, або три місяці, що передують місяцю звернення), порядок їх урахування та перерахунку відповідно до Порядку обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї (домогосподарства) для усіх видів державної соціальної допомоги, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 року № 632, з передбаченими винятками (зокрема неврахуванням окремих державних виплат, пов'язаних із позбавленням особистої свободи внаслідок збройної агресії) [13]. Для оперативного призначення, продовження, перерахунку та контролю за правом на допомогу забезпечено **автоматизований обмін даними** між інформаційними ресурсами органів соціального захисту населення і центральних органів виконавчої влади (Єдина інформаційна система соціальної сфери, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, інформаційні ресурси Пенсійного фонду України, Державної податкової служби України, Державної служби зайнятості), а також запроваджено верифікаційні процедури Міністерства фінансів України, у тому числі перевірку тривалого перебування за кордоном та взаємообмін відомостями про доходи і зайнятість; окремі процедури призначення/виплати в умовах воєнного стану регламентовано Постановою Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 215 та узгоджено з порядками призначення інших видів допомог (Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 року № 1751; Постанова Кабінету

Міністрів України від 3 лютого 2021 року № 79; Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лютого 2006 року № 189)[14;15] і Законом України «Про верифікацію та моніторинг державних виплат» від 3 грудня 2019 року № 324-IX [16].

Треба зазначити, що соціальне забезпечення у сучасних умовах виконує не лише традиційну захисну функцію, воно також має відчутний політичний та поведінковий вплив на рішення людей, які залишаються у районах активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Саме тому доцільно перейти від виключно пасивної моделі підтримки до підходу, який поєднує гарантований захист і продумані стимули для безпечного переміщення та швидкої інтеграції у приймаючих громадах. Такий підхід не суперечить конституційній природі права на соціальний захист, оскільки мова йде про добровільний вибір отримувача і про посилення його спроможності реалізувати безпеку, гідність та самозарадність.

Запропонований підхід доцільно визначити як **мотиваційно-адресне соціальне забезпечення**. Його концептуальна модель охоплює дві взаємодоповнювальні складові: **базову** та **стимулюючу**. Базова складова гарантує мінімальний рівень матеріальної підтримки, що не може бути нижчим за прожитковий мінімум і не залежить від місця перебування особи чи від її здатності оперативно виконувати додаткові умови. Стимулююча складова, на відміну від базової, має умовний і строковий характер та прив’язується до конкретних дій, які підвищують безпеку й інтеграцію: реєстрації за новим місцем проживання; зарахування дітей до закладів освіти; звернення до центру зайнятості; проходження коротких програм підготовки; укладення трудового договору; оформлення договору оренди житла. Така архітектура дає змогу поєднати принципи доступності й адресності та запобігає редукції допомоги до пасивного трансферту без довгострокового інтеграційного ефекту.

Базова складова виконує функцію запобіжної соціальної сітки, яка має бути передбачуваною та стабільною. Вона покликана забезпечити покриття базових витрат на харчування, проживання та комунальні послуги в межах, що відповідають законодавчо встановленим соціальним стандартам. З огляду на суспільну чутливість цієї сфери порядок призначення і виплати базової допомоги має бути максимально спрощеним, звільненим від надмірних довідок і колізійних вимог, та ґрунтуватися на автоматизованому підтвердженні ключових відомостей шляхом міжвідомчого електронного обміну з державними реєстрами. Будь-які відмови у призначенні виплат повинні бути належно мотивовані, із чітким зазначенням підстав, порядку та строків оскарження.

Стимулююча складова покликана прискорити життєві кроки, які приводять до безпеки та самозабезпечення. Для цього встановлюються прозорі умови отримання підсилюючих виплат, а саме наявність підтвердження реєстрації місця проживання у приймаючій громаді, підтвердження факту відвідування дітьми садка або школи, реєстрація у центрі зайнятості, початок

навчання або працевлаштування, укладений договір оренди житла. Кожна така дія відкриває право на відповідну доплату, розмір і тривалість якої визначаються заздалегідь, із зазначенням способу перевірки умов та переліку підстав для зупинення виплат. Доцільно також передбачити м'які перехідні періоди, щоб уникнути різких провалів у доходах домогосподарств у разі затримок із документами або складних життєвих ситуацій.

У межах підтримки переміщення доцільно запровадити окремий грант на переміщення, який покриває витрати на транспорт, тимчасове розміщення, перевезення необхідних речей та оформлення документів. Такий інструмент діє одноразово, з можливістю безготівкового форматування через ваучер або пряму оплату послуг перевізників та операторів розміщення. Грант активується після реєстрації наміру виїзду із зони підвищеного ризику та підтвердження прибуття до приймаючої громади.

Житлова підтримка має стати ключовим елементом мотивації. Доцільним є поєднання кількох інструментів, а саме ваучер на оренду житла на строк від шести до дванадцяти місяців, часткова компенсація гарантійного депозиту орендодавцю, цільова доплата на оплату комунальних послуг у період опалювального сезону, пріоритетний доступ до фонду тимчасового житла. Умовою призначення зазначених виплат є надання копії договору оренди або рішення органу місцевого самоврядування про надання тимчасового житла, а також фактичне проживання за вказаною адресою, що підтверджується інтегрованими даними з державних реєстрів.

Суттєвий мотиваційний ефект дають заходи у сфері зайнятості та доходів. Рекомендується запровадити разову премію за перше офіційне працевлаштування у приймаючій громаді, часткову компенсацію роботодавцю витрат на оплату праці внутрішньо переміщеної особи протягом перших місяців, ваучери на професійне навчання та перепідготовку, підтримку самозайнятості та мікропідприємництва через невеликі гранти із супровідним наставництвом. Важливо передбачити механізми визнання та підтвердження кваліфікацій, здобутих у місцях попереднього проживання, а також короткі модулі цифрових та мовних компетентностей для швидкого входження на ринок праці.

Освітня підтримка для дітей і молоді є одночасно правом та інструментом інтеграції сімей. Вона включає виплату за фактом зарахування дитини до дитячого садка або школи, безоплатне забезпечення підручниками та доступом до навчальних цифрових ресурсів, забезпечення проживання у гуртожитку для студентів, компенсацію витрат на інтернет з метою участі у змішаному або дистанційному навчанні, надання місця у гуртках та секціях за кошти громади. Для батьків, які виходять на роботу, доцільно передбачити послугу муніципальної няні, що фінансується частково або повністю, залежно від доходу домогосподарства.Інтеграція залежить також від спроможності приймаючих громад. Тому до системи варто включити капітаційні трансферти місцевим бюджетам на кожну зареєстровану внутрішньо переміщену особу, які

спрямовуються на збільшення місць у садках і школах, на медичні та соціальні послуги, на розширення фонду тимчасового житла. Розподіл таких трансфертів має відбуватися за прозорою формулою, що враховує чисельність прибулих, вікову структуру, потреби в інфраструктурі та індекс соціально економічної спроможності громади. Важливо призначити відповідальних координаторів на місцевому рівні та організувати міжвідомчу взаємодію з центрами зайнятості, закладами освіти та охорони здоров'я. На адміністративному рівні ключову роль відіграє цифрова інфра-структура. Усі сервіси потрібно зібрати в одному вікні, а саме в Єдиній інформаційній системі соціальної сфери та у центрах надання адміністративних послуг. Заявки подаються у паперовій або електронній формі, отримувач має особистий електронний кабінет, де відображаються призначені виплати, строки їх дії, причини можливого призупинення та перелік необхідних кроків для продовження. Перевірка умов здійснюється автоматично через взаємодію з державними реєстрами, що дозволяє мінімізувати кількість довідок та особистих візитів. Операційні гарантії повинні захищати найбільш уразливих. Якщо особа не може виконати умовні вимоги з поважних причин, наприклад через інвалідність, догляд за особою з інвалідністю, похилий вік, тривалу хворобу, відсутність безпечного коридору для виїзду, для неї застосовується індивідуальний план підтримки. У таких випадках базова допомога не зменшується, а стимулююча частина може замінюватися соціальним супроводом, домашнім доглядом, мобільними бригадами соціальної роботи, психологічною та правовою допомогою. Система апеляцій має бути простою, із чіткими строками розгляду скарг та доступом до безоплатної правової допомоги.

Моніторинг і оцінювання ефективності забезпечують зворотний зв'язок і дозволяють коригувати параметри програми. До переліку індикаторів доцільно включити частку осіб, які виїхали із зон підвищеного ризику, середній час до забезпечення житлом, частку офіційно працевлаштованих протягом перших шести місяців, відвідуваність дітьми закладів освіти, рівень задоволеності отримувачів, сукупну вартість на одного інтегрованого одержувача. Дані потрібно публікувати щокварталу у форматі панелі показників, результати перевіряє незалежний аудитор або дослідницька установа.

**Висновки.**

Мотиваційно адресне соціальне забезпечення, побудоване на поєднанні гарантованої базової підтримки та чітко визначених стимулів, створює передумови для безпечного переселення, швидкої інтеграції та стійкого відновлення домогосподарств. Воно узгоджується з конституційними принципами соціальної держави, поважає добровільність рішень людей, підсилює економічну активність і водночас зберігає людську гідність. Запровадження такої моделі потребує скоординованих змін у законодавстві, належного бюджетного забезпечення та сучасної цифрової інфраструктури, однак соціальний і безпековий ефект від її впровадження виправдовує необхідні інвестиції часу та ресурсів.

***Література:***

1.Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

2.Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05 жовтня 2000 року № 2017-III // Відомості Верховної Ради України. 2000. № 48. Ст. 409

3. Берченко Г.В. Преамбула конституції: юридична природа та практика внесення змін. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. Вип. 5 (34). С. 44-48

4. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05 жовтня 2000 року № 2017-III // Відомості Верховної Ради України. 2000. № 48. Ст. 409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

5. Рішення Конституційного Суду України від 27 лютого 2020 року у справі № 1-247/2018(3393/18). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-20#Text

6. Постанова Верховного Суду від 16 березня 2021 року у справі № 640/9677/20 (адміністративне провадження № К/9901/35603/20). URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/95580220

7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 1. Ст. 1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18

8. Порядок призначення і виплати державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 250 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/250-2003-%D0%BF

9. Деякі питання соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 26 січня 2024 року № 94 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/94-2024-%D0%BF

10. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України: Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 26. Ст. 892. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18

11. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 332 // Офіційний вісник України. 2022. № 26. Ст. 1418. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text

12. Деякі питання підтримки внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2023 року № 709 // Офіційний вісник України. 2023. № 69. Ст. 3990. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/709-2023-%D0%BF#Text

13. Деякі питання виплати державної соціальної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 року № 632 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2020-%D0%BF#Text

14. Про затвердження Порядку призначення і виплати державної допомоги сім'ям з дітьми: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 року № 1751. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1751-2001-%D0%BF#Text

15. Деякі питання призначення і виплати державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 року № 79. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-2021-%D0%BF#Tex

16. Про верифікацію та моніторинг державних виплат: Закон України від 3 грудня 2019 року № 324-IX // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 5. Ст. 31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text

***References:***

1. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 r. No254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 No. 254k/96-VR]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 1996, No 30, st. 141. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text [in Ukrainian].

2. Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 05.10.2000 r. No2017-III [On State Social Standards and State Social Guarantees: Law of Ukraine of October 5, 2000 No. 2017-III]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2000, No 48, st. 409. [in Ukrainian].

3. Berchenko, H. V. (2020). Preambula konstytutsii: yurydychna pryroda ta praktyka vnesennia zmin [Preamble of the Constitution: Legal nature and practice of amendments]. Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Prykarpattia Legal Bulletin, 5(34), 44–48. [in Ukrainian].

4. Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 05.10.2000 r. No2017-III [On State Social Standards and State Social Guarantees: Law of Ukraine of October 5, 2000 No. 2017-III]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2000, No 48, st. 409. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text [in Ukrainian].

5. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy vid 27.02.2020 r. u spravi No1-247/2018(3393/18) [Decision of the Constitutional Court of Ukraine of February 27, 2020 in case No. 1-247/2018 (3393/18)]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-20#Text [in Ukrainian].

6. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 16.03.2021 r. u spravi No640/9677/20 (administratyvne provadzhennia NoK/9901/35603/20) [Resolution of the Supreme Court of March 16, 2021 in case No. 640/9677/20 (administrative proceeding No. K/9901/35603/20)]. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/95580220 [in Ukrainian].

7. Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib: Zakon Ukrainy vid 20.10.2014 r. No1706-VII [On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons: Law of Ukraine of October 20, 2014 No. 1706-VII]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2015, No 1, st. 1. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18 [in Ukrainian].

8. Poriadok pryznachennia i vyplaty derzhavnoi sotsialnoi dopomohy malozabezpechenym sim'iam, zatverdzhenyi Postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2003 r. No250 [Procedure for the Appointment and Payment of State Social Assistance to Low-Income Families, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 24, 2003 No. 250]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/250-2003-%D0%BF [in Ukrainian].

9. Deiaki pytannia sotsialnoi pidtrymky vnutrishno peremishchenykh osib ta inshykh vrazlyvykh katehorii osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.01.2024 r. No94 [Certain Issues of Social Support for Internally Displaced Persons and Other Vulnerable Categories: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 26, 2024 No. 94]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/94-2024-%D0%BF [in Ukrainian].

10. Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rezhym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 15.04.2014 r. No1207-VII [On Ensuring the Rights and Freedoms of Citizens and the Legal Regime in the Temporarily Occupied Territory of Ukraine: Law of Ukraine of April 15, 2014 No. 1207-VII]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2014, No 26, st. 892. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18 [in Ukrainian].

11. Deiaki pytannia vyplaty dopomohy na prozhyvannia vnutrishno peremishchenym osobam: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.03.2022 r. No332 [Certain Issues of Housing Assistance to Internally Displaced Persons: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of

March 20, 2022 No. 332]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine. 2022, No 26, st. 1418. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text [in Ukr].

12. Deiaki pytannia pidtrymky vnutrishno peremishchenykh osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.07.2023 r. No709 [Certain Issues of Support for Internally Displaced Persons: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 11, 2023 No. 709]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine. 2023, No 69, st. 3990. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/709-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

13. Deiaki pytannia vyplaty derzhavnoi sotsialnoi dopomohy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.07.2020 r. No632 [Certain Issues of State Social Assistance Payments: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 22, 2020 No. 632]. Retrieved from https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/632-2020-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

14. Pro zatverdzhennia Poriadku pryznachennia i vyplaty derzhavnoi dopomohy sim'iam z ditmy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2001 r. No1751 [On Approval of the Procedure for the Appointment and Payment of State Assistance to Families with Children: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 27, 2001 No. 1751]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1751-2001-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

15. Deiaki pytannia pryznachennia i vyplaty derzhavnoi sotsialnoi dopomohy osobam z invalidnistiu z dytynstva ta ditiam z invalidnistiu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.02.2021 r. No79 [Certain Issues of the Appointment and Payment of State Social Assistance to Persons with Disabilities from Childhood and Children with Disabilities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 3, 2021 No. 79]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/79-2021-%D0%BF#Tex [in Ukrainian].

16. Pro veryfikatsiiu ta monitorynh derzhavnykh vyplat: Zakon Ukrainy vid 03.12.2019 r. No324-IX [On Verification and Monitoring of State Payments: Law of Ukraine of December 3, 2019 No. 324-IX]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2020, No 5, st. 31. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text [in Ukrainian].

*УДК 35.08:005.336.5:004.738.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-134-146*

**Лаба Олена Сергіївна** аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, https://orcid.org/0009-0004-2642-9400

# ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** У статті здійснений системний аналіз впливу глобалізаційних викликів на цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів публічного управління.

Перший практичний наслідок глобалізаційних процесів – це зміна попиту на компетенції державних службовців. Зміна попиту на компетенції державних службовців унаслідок глобалізаційних процесів не є косметичною: це системна трансформація вимог до знань, умінь і поведінкових моделей працівників публічного сектору, що прямо впливає на всі етапи життєвого циклу кадру – від набору й підготовки до оцінки ефективності та планування кар'єри.

Другий наслідок глобалізаційних процесів – посилення міжнародної конкуренції за фахівців і загроза «витоку мізків» – має багатовимірний характер і торкається як стратегічних ризиків для здатності державних інституцій впроваджувати цифрові трансформації, так і щоденних кадрових викликів для менеджменту людських ресурсів.

Третій аспект – стандартизація, сумісність і міжнародні норми у сфері захисту даних та кібербезпеки.

Четвертий наслідок глобалізаційних процесів – нерівність у цифрових можливостях і ризик посилення регіональних та соціальних диспропорцій – має глибокі системні наслідки для менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні.

П'ятий наслідок – трансформація організаційних моделей та процедур публічного управління. Шостий аспект – зовнішні фінансові та інституційні виклики і можливості. Сьомий важливий напрям – управління ризиками та підвищення стійкості систем управління людськими ресурсами. Зазначено, що глобалізаційні виклики значно ускладнюють і одночасно прискорюють цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні.

Реалізація ефективної кадрової політики у цьому контексті потребує стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал, адаптації нормативно-правової бази, розвитку інфраструктури та активної міжнародної співпраці. Для країн, що перебувають на шляху інтенсивної цифровізації, критично важливо

поєднати зовнішні можливості з внутрішнім розвитком компетенцій і забезпечити, щоб цифрові зміни сприяли не лише ефективності сервісів, а й стійкості, прозорості та соціальній рівності публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, публічні службовці, цифрова трансформація, глобалізація, вплив глобалізаційних аспектів, менеджмент людських ресурсів публічного управління.

**Laba Olena Sergiivna** Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav, https://orcid.org/0009-0004-2642-9400

## THE IMPACT OF GLOBALIZATION CHALLENGES ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article provides a systematic analysis of the impact of globalization challenges on the digital transformation of human resources management in public administration. The first practical consequence of globalization processes is a change in the demand for civil servant competencies. The change in the demand for civil servant competencies as a result of globalization processes is not cosmetic: it is a systemic transformation of the requirements for knowledge, skills and behavioral models of public sector employees, which directly affects all stages of the personnel life cycle - from recruitment and training to performance assessment and career planning. The second consequence of globalization processes - increased international competition for specialists and the threat of "brain drain" - is multidimensional and affects both strategic risks for the ability of state institutions to implement digital transformations and daily personnel challenges for human resource management. The third aspect is standardization, interoperability, and international norms in the field of data protection and cybersecurity. The fourth consequence of globalization processes is inequality in digital capabilities and the risk of increasing regional and social disparities, which has profound systemic consequences for human resource management in public administration. The fifth consequence is the transformation of organizational models and procedures of public administration. The sixth aspect is external financial and institutional challenges and opportunities. The seventh important direction is risk management and increasing the resilience of human resource management systems. The author notes that globalization challenges significantly complicate and at the same time accelerate the digital transformation of human resource management in public administration. The implementation of an effective personnel policy in this context requires a strategic vision, investment in human capital, adaptation of the regulatory framework, development of infrastructure, and active international cooperation. For countries on the path of intensive digitalization, it is critical to combine external opportunities with internal development of competencies

and ensure that digital changes contribute not only to the efficiency of services, but also to the sustainability, transparency and social equality of public administration.

**Keywords:** public administration, public service, public servants, digital transformation, globalization, impact of globalization aspects, human resource management of public administration.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні виклики формують нове середовище, у якому відбувається цифрова трансформація управління людськими ресурсами в публічній сфері: посилюється взаємозалежність держав, пришвидшується обмін технологічними рішеннями та стандартами, а також зростає тиск на органи влади щодо адаптації кадрових практик до умов підвищеної конкуренції за таланти та міжнародних очікувань щодо якості управління. Міжнародні огляди фіксують, що цифрова трансформація державних сервісів стала глобальним трендом із суттєвим прискоренням після хвиль пандемії та нових геополітичних викликів; водночас різні країни демонструють нерівномірний прогрес, що зумовлює необхідність враховувати глобальні практики при розбудові національних кадрових політик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом, у тому числі персоналом системи публічного управління аналізують багато науковців, у тому числі: О. Антонова, А. Армстронг, Г. Беккер, П. Друкер, М. Армстронг, Д. Мак-Грегор, Н. Гончарук, С. Зелінський, Н. Обушна, М. Пірен, Дж. Пірс, І. Поліщук, Л. Прудиус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Серьогін, І. Сурай, С. Хаджирадєва, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та ін.

Водночас, не існує системних досліджень впливу глобалізаційних викликів на цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів публічного управління.

**Метою статті** системний аналіз впливу глобалізаційних викликів на цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів публічного управління.

**Виклад основного матеріалу**. Перший практичний наслідок глобалізаційних процесів – це зміна попиту на компетенції державних службовців. Зміна попиту на компетенції державних службовців унаслідок глобалізаційних процесів не є косметичною: це системна трансформація вимог до знань, умінь і поведінкових моделей працівників публічного сектору, що прямо впливає на всі етапи життєвого циклу кадру – від набору й підготовки до оцінки ефективності та планування кар’єри.

OECD у своєму рамковому документі окреслює три базові напрями роботи з цифровими талантами і вміннями в державному секторі: створення сприятливого робочого середовища, забезпечення необхідних навичок і розвиток робочої сили так, щоб вона могла еволюціонувати разом із технологіями. Це означає, що державні служби мають системно підходити до дефініції компетенцій, їхнього оцінювання та інтеграції в усі HR-процеси [1].

Перш за все зростає попит на базову й просунуту цифрову грамотність, але в розумінні, що йдеться не лише про вміння користуватися окремими інструментами. Сучасна цифрова грамотність включає здатність критично оцінювати інформацію, розуміти принципи роботи інформаційних систем, забезпечувати безпечну роботу з персональними даними та використовувати аналітику для прийняття рішень. Для службовця це означає перетин технічних навичок, умінь аналізувати дані та навичок інформаційної гігієни – саме ці складові визначають готовність виконувати функції в цифровому середовищі ефективно й законно. Міжнародні узагальнення наголошують, що політики, які фокусуються виключно на інструментарії, програють тим, хто формує цілісні рамки компетенцій.

Також змінюються управлінські навички: керівники і менеджери мають вміти організовувати роботу в умовах цифрової взаємодії, будувати міжвідомчі процеси, застосовувати підходи управління змінами, а також створювати культуру відкритості до інновацій. Це означає переосмислення стандартів лідерства й оцінки результатів: замість вертикального контролю дедалі важливішими стають навички фасилітації, управління проєктами, робота з зацікавленими сторонами й вміння оцінювати вплив цифрових рішень на суспільство. OECD прямо вказує на необхідність розвитку лідерських траєкторій, що поєднують цифрові й управлінські компетенції [1].

Особлива роль належить умінню працювати з даними: це включає не лише технічну аналітику, а й розуміння життєвого циклу даних, етичних обмежень їхнього використання, інтерпретацію результатів аналітики для політик та комунікацію інсайтів різним аудиторіям. Тому кадрові стандарти повинні враховувати як набори технічних навичок (наприклад, базова обробка даних, візуалізація), так і здатність перекладати аналітику у прийнятні для державного управління рішення. Практика підказує: без інтегрованого підходу до навчання з акцентом на практичні кейси дані лишаються недовикористаним ресурсом [2].

Крім того, існує структурний розрив між наявними професійними стандартами й новими ролями. У багатьох країнах формальні професійні вимоги, система кваліфікацій та навчальні програми залишаються орієнтованими на традиційні адміністративні завдання і недостатньо відгукуються на потреби цифрового середовища. Це породжує «розрив компетенцій», коли в штатному розписі є посади, але немає людей із потрібним набором навичок, або навпаки – є люди, але немає офіційних шляхів їхнього просування в державній службі. Для подолання цього розриву міжнародні практики пропонують проводити картування компетенцій, вводити гнучкі професійні профілі та розвивати «мостові» програми перепідготовки [3].

Водночас, існує потреба у цілісному підході до освіти і перепідготовки. Світові установи рекомендують не покладатися на одиночні курси, а створювати модульні, безперервні програми навчання, які поєднують теорію, практичні стажування і наставництво. Такий підхід дозволяє швидко оновлювати зміст

навчання у відповідь на технологічні зміни й розвивати «життєвий стандарт навчання» у службовців. Важливо також забезпечити доступність програм у регіонах і для працівників різних рівнів посади, щоб уникнути концентрації компетенцій лише в центрах прийняття рішень. Світовий банк і практики Європейської комісії описують численні ініціативи з розроблення загальних рамок компетенцій і впровадження програм на рівні держави чи регіону [2].

Конкуренція на глобальному ринку праці, зокрема можливість віддаленої роботи, ставить перед державним сектором завдання переглянути систему винагороди: це не лише підвищення посадових окладів, а й непрямі стимули – кар'єрні шляхи, доступ до навчання, участь у міжнародних проєктах, гнучкий графік, визнання і престиж. Також діє практика «навчання і повернення»: фінансування навчання при умові подальшої служби в державі, програми ротації між державними і академічними інституціями, партнерства з приватним сектором для тимчасового обміну досвідом. Ці підходи знижують ризик відтоку кадрів і сприяють накопиченню інституційних знань [4].

Нарешті, важливо переходити від позицій, орієнтованих на формальні кваліфікації, до стратегії підбору за навичками. Оцінювання кандидатів і працівників за конкретними наборами компетенцій дозволяє краще відповідати реальним вимогам посад, полегшує внутрішні мобільні програми і допомагає будувати прозорі кар'єрні траєкторії. Такий підхід також дає змогу формувати команди з доповнюваних навичок і швидко закривати кадрові прогалини шляхом цілеспрямованого навчання. На практиці цей перехід потребує змін у нормативній базі відбору та системах управління людським капіталом.

Другий наслідок глобалізаційних процесів – посилення міжнародної конкуренції за фахівців і загроза «витоку мізків» – має багатовимірний характер і торкається як стратегічних ризиків для здатності державних інституцій впроваджувати цифрові трансформації, так і щоденних кадрових викликів для менеджменту людських ресурсів. Поширення віддалених форм праці під час пандемії показало, що значна частина робочих місць у сферах інформаційних технологій, аналітики даних і управління цифровими проєктами може виконуватися поза межами традиційного офісу – це розширило ринок праці в просторі та дозволило приватним компаніям і міжнародним організаціям залучати спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання. Міжнародні статистичні та аналітичні джерела фіксують масовий перехід до телеработи у 2020–2021 роках і показують, що ця тенденція зберігає значний потенціал для довгострокових змін у способах праці [5; 6].

Для державних органів це означає, що конкуренція за кадри стала не лише локальною, а й глобальною. Приватний сектор, міжнародні донори та технологічні компанії пропонують конкурентніші пакети – вищу оплату, гнучкі умови праці, швидкі кар'єрні траєкторії та доступ до міжнародних проєктів. Як наслідок, державні служби зустрічаються з труднощами у наборі і, особливо, у утриманні фахівців у сферах, критичних для цифрової трансформації: розробки

цифрових сервісів, кібербезпеки, аналізу даних і проєктного менеджменту. Світові аналітики відзначають, що без спеціальних політик і стимулів держави ризикують втратити інституційну експертизу, необхідну для довготривалої підтримки цифрових систем [7].

Ризики «витоку мізків» мають кілька конкретних каналів впливу. По-перше, пряма еміграція – коли кваліфіковані працівники виїжджають в інші країни у пошуках кращих умов праці і кар'єри; по-друге, внутрішній відтік до приватного або міжнародного сектору всередині країни; по-третє, «фрагментація кадрів», коли ключові компетенції концентруються у вузькому колі спеціалістів або в регіонах з кращою інфраструктурою, що послаблює ефективність державних мереж у провінціях. Світовий банк і дослідницькі огляди описують ці механізми як типовий прояв глобальної мобільності висококваліфікованих кадрів і підкреслюють, що наслідки залежать від масштабу та структури економіки країни [8; 9].

Третій аспект – стандартизація, сумісність і міжнародні норми у сфері захисту даних та кібербезпеки. Глобалізаційні виклики – зростання міждержавних потоків даних, ескалація кіберзагроз і уніфікація міжнародних стандартів – підштовхують уряди до гармонізації національних правил і практик у сфері захисту даних та кібербезпеки. Це означає, що питання захисту інформації вже не є виключно технічним завданням ІТ-підрозділів; вони інтегруються в кадрові процеси, управлінські практики та правове регулювання діяльності органів публічної влади. Політика цифрової безпеки стає частиною загальної стратегії стійкості держави, оскільки відсутність належних стандартів підриває довіру громадян до електронних послуг і послаблює здатність публічних інститутів забезпечувати базові функції.

Четвертий наслідок глобалізаційних процесів – нерівність у цифрових можливостях і ризик посилення регіональних та соціальних диспропорцій – має глибокі системні наслідки для менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні. Цифрова трансформація не автоматично вирівнює шансів: вона підсилює ті переваги, які вже є в концентрованих центрах (великі міста, університетські кластери, економічно розвинені регіони), і водночас відсуває назад райони з обмеженим інтернет-доступом, слабкою інфраструктурою та низьким рівнем цифрової грамотності. За оцінками міжнародних агентств, значна частина людства досі не має стабільного підключення до мережі, що створює основу для тривалого відставання окремих груп населення і регіонів [10].

Нерівність у доступі до інфраструктури означає, що працівники публічного сектору в різних регіонах отримують неоднакові можливості для професійного розвитку і участі у цифрових процесах. У регіонах із повільним або нестабільним інтернетом стає складно впроваджувати дистанційні курси підвищення кваліфікації, використовувати хмарні сервіси для обміну знаннями, проводити онлайн-оцінювання компетенцій чи ефективно залучати фахівців на

проєктну роботу. Це породжує феномен «локальної маргіналізації» кадрів: висококваліфіковані працівники або мігрують у великі центри, або зупиняються у своєму професійному зростанні через брак інструментів і підтримки. Така концентрація компетенцій у великих містах посилює адміністративну нерівність і знижує якість публічних послуг у віддалених громадах.

Соціальні диспропорції теж загострюються: доступ до технологій і здатність їх використовувати корелюють з рівнем освіти, віком, статтю і доходом. Навіть якщо інфраструктура є, нерівномірний розподіл цифрових навичок означає, що частина службовців не зможе відразу скористатися перевагами нових інструментів, що створює внутрішні бар'єри для модернізації процесів. Окремі групи – наприклад, люди старшого віку, жінки в певних громадах або працівники з низьким рівнем формальної освіти – можуть залишатися осторонь від програм підвищення кваліфікації, якщо політика навчання не враховує їхніх специфічних потреб. Міжнародні дослідження показують, що цифрові освітні платформи без орієнтації на інклюзію часто підсилюють існуючі нерівності; онлайн-курси найчастіше використовують люди з уже вищою освітою, що підсилює дисбаланс [11; 12].

Ефект для кадрової політики – багатовимірний. По-перше, звичайні центральні підходи до навчання (масові онлайн-курси, єдині навчальні платформи) можуть не забезпечувати потрібного охоплення; потрібні спеціалізовані, адаптовані до місцевих умов формати: комбіновані програми з офлайн-модулями, мобільні навчальні центри, менторські ініціативи з виїздом у регіони та локалізований контент рідною мовою. По-друге, необхідно проєктувати стимули для залучення і утримання фахівців у віддалених регіонах: фінансові надбавки, культурно-професійні бонуси, гарантовані можливості кар'єрного зростання, доступ до стажувань та ротації в центрах компетенцій. Без таких заходів конкуренція за таланти буде поглиблювати міграційні потоки у великі міста та закордон. По-третє, інклюзивність у проєктуванні цифрових рішень для служби. Це означає не лише технічні вимоги до доступності сервісів, а й інтеграцію принципів рівності в життєвий цикл кадрових ініціатив: від діагностики потреб і картування компетенцій до моніторингу результатів і коригування програм. Наприклад, при розробці національної рамки компетенцій слід передбачити механізми диференційованого впровадження, які визнають регіональні відмінності і визначають спеціальні дорожні карти для відсталих територій. Міжнародні ініціативи наголошують: для подолання цифрових нерівностей потрібен не тільки доступ до інфраструктури, а й системна підтримка здатності використовувати технології на користь розвитку громад [13]. По-четверте, фінансова і інституційна політика вирівнювання. Для зниження регіональних розривів потрібні цілеспрямовані інвестиції у мережеву інфраструктуру, але також у навчання викладачів, створення локальних центрів цифрової підтримки та партнерства між державою, університетами і приватним сектором. Світовий банк і інші міжнародні агенції підкреслюють важливість

поєднання інфраструктурних вкладень з програмами підвищення цифрової грамотності і субсидуванням доступу для вразливих груп – лише такий комплексний підхід дає реальні результати у вирівнюванні можливостей. Для України й інших країн зі значними регіональними відмінностями це означає планування проєктів, що комбінують будівництво мережі з місцевими програмами навчання та підтримки [14]. По-п’яте, вимірювання і моніторинг нерівностей. Необхідно встановити індикатори, що дозволяють оцінювати не лише наявність підключення, а й якість доступу, рівень цифрових навичок, охоплення програмами підвищення кваліфікації та вплив на ефективність публічних послуг у регіонах. Постійний моніторинг дасть змогу виявляти «гарячі точки» відставання і швидко адаптувати політику. Міжнародні статистичні збірки та дослідження дають репліки методик для такого моніторингу, але їх треба адаптувати до національного контексту [15].

П’ятий наслідок – трансформація організаційних моделей та процедур публічного управління. Цифровізація змінює не лише інструменти роботи органів публічної влади, а й саму архітектуру їхньої організації: вона робить можливим гнучкіший розподіл завдань, горизонтальну координацію між відомствами й перехід до моделей, орієнтованих на надання послуг громадянам, а не на бюрократичні процедури. Це означає не просто встановлення нових програмних продуктів, а передусім переробку бізнес-процесів, ролей і відповідальностей у межах державних установ – від описів посад до процедури прийняття рішень і системи підзвітності. На рівні управління людськими ресурсами такий зсув вимагає комплексних змін у підходах до відбору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу. Перетворення організаційних моделей означає, що традиційні вертикальні ієрархії доповнюються або замінюються крос-функціональними командами й тимчасовими робочими групами, які об’єднують фахівців з різних відомств для реалізації конкретних проєктів чи сервісів. Така модель потребує нових компетенцій у менеджерів: уміння фасилітувати роботу команди, управляти проєктами, координувати міжгалузеві процеси і стимулювати інноваційну культуру. З погляду управління персоналом це змінює вимоги до профілів посад і вимагає гнучких механізмів внутрішньої мобільності, щоб оперативно перерозподіляти кадри відповідно до потреб проєктів [1]. Модернізація систем оцінювання ефективності – ще один критичний елемент трансформації. У сервісно-орієнтованих моделях результати вимірюються за показниками якості послуг, часу надання, задоволеності громадян і ефективності процесів, а не лише за формальними процедурами й відвідуваністю робочого місця. Це вимагає перегляду систем ключових показників ефективності, запровадження інструментів моніторингу на основі даних і механізмів зворотного зв’язку, які дозволяють швидко коригувати процеси. OECD і міжнародні огляди підкреслюють, що оцінювання має поєднувати кількісні метрики з якісними оцінками впливу, а також враховувати стимули для інновацій і співпраці [16].

Управління змінами стає постійною функцією, а не разовою ініціативою. Запровадження нової організаційної моделі супроводжується опором, ризиком втрати інституційної пам'яті і необхідністю перекваліфікації великої кількості працівників. Ефективні програми управління змінами включають комунікаційні стратегії, навчальні маршрути для різних груп персоналу, залучення лідерів як носіїв змін і побудову мережі амбасадорів у різних підрозділах. Без такої системної роботи технологічні інвестиції ризикують залишитися недовикористаними, а трансформація – фрагментарною. Міжнародні дослідження показують, що успішні державні реформи поєднують технологічні заходи з інтенсивною роботою над культурою організації [17].

Значущою складовою є інтеграція аналітики персональних даних у прийняття управлінських рішень. Аналітика дозволяє відстежувати навантаження, виявляти вузькі місця в процесах, прогнозувати потреби в кадрах і вимірювати вплив навчальних програм на продуктивність. Проте використання таких даних має відбуватися з урахуванням правових і етичних обмежень: необхідні прозорі правила обробки інформації, механізми захисту конфіденційних відомостей і політики, що запобігають дискримінації. Світовий банк і глобальні ініціативи рекомендують поступово нарощувати аналітичні можливості при паралельному посиленні норм і стандартів управління даними [18].

Нові підходи до відбору та просування працівників мають відходити від формалізованих кваліфікацій і фокусуватися на оцінці конкретних компетенцій, здатності працювати в команді і готовності до змін. Це означає впровадження інструментів оцінювання за навичками, розширення практики короткотермінових призначень і ротацій між проектами, а також ширше застосування пробних періодів і стажувань у рамках державної служби. Такий підхід сприяє формуванню адаптивного кадрового пулу, здатного швидко реагувати на зміну пріоритетів цифрових ініціатив.

Шостий аспект – зовнішні фінансові та інституційні виклики і можливості. Глобалізація відкриває державам доступ до значних зовнішніх фінансових ресурсів, грантів і позик для цифровізації, а також до програм технічної допомоги й міжурядових ініціатив, які прискорюють впровадження базової цифрової інфраструктури, платформ публічних послуг та загальнодержавних проєктів «цифрової трансформації». Одночасно така зовнішня підтримка часто супроводжується передачею технологічних рішень і стандартів, що створює ризик надмірної залежності від іноземних постачальників і експертів – особливо коли в країні не сформовано достатнього обсягу локальних компетенцій для підтримки, адаптації та подальшого розвитку систем. Світовий банк і міжнародні агенції відзначають, що зовнішні інвестиції мають поєднуватися з програмами нарощування спроможностей всередині державних інституцій, інакше інфраструктура може бути створена «зовні», а здатність її експлуатувати – залишитися слабкою.

Сьомий важливий напрям – управління ризиками та підвищення стійкості систем управління людськими ресурсами. Пандемії, воєнні конфлікти, економічні кризи й інші великиї потрясіння демонструють: державні служби, які не мали напрацьованих механізмів безперервності роботи й гнучких кадрових моделей, зазнають значних втрат функціональності й довіри громадян. Тому стійкість кадрових систем – це не додатковий елемент, а базова вимога до сучасного публічного управління.

Так, цифрові платформи та інструменти забезпечують оперативну безперервність процесів: платформи для дистанційної роботи, хмарні сервіси для спільної роботи, системи електронного документообігу та навчальні платформи дозволяють швидко переключати організацію на роботу в умовах обмеженого фізичного контакту. Водночас такі платформи повинні бути спроєктовані з урахуванням відмовостійкості, безпеки даних і доступності для різних категорій працівників, інакше технологія сама по собі не забезпечить стійкості. Практика показала, що готові технологічні рішення дають лише інструмент – решта залежить від готовності кадрів їх використовувати і від існування процедур, що регламентують роботу в кризі [16].

Крім того, кадрові процеси мають бути максимально гнучкими і проактивними. Це означає наявність механізмів тимчасового переоснащення працівників (переобучення на критичні ролі), швидкого мобілізаційного планування (карти компетенцій і резерви персоналу), а також процедур для тимчасового залучення зовнішніх ресурсів без втрати інституційної пам’яті. Планування людських ресурсів у таких умовах має спиратися на сценарії – від помірних перешкод до масштабних криз – і містити чіткі тригери для активації різних наборів заходів.

Водночас, оперативне навчання і розвиток компетенцій у кризових умовах мають стати стандартною практикою. Це включає модульні короткі курси, тренування в реальному часі, симуляції кризових сценаріїв і системи наставництва для нових або тимчасово призначених працівників. Особлива увага має приділятися наступним групам компетенцій: вміння працювати в умовах невизначеності, адаптивне прийняття рішень, комунікація у стресових ситуаціях, базові знання з організації безперервності бізнес-процесів і психологічна стійкість. Наукові дослідження та практики підтверджують ефективність тренувань з підготовки до критичних ситуацій і програм, спрямованих на підтримку психічного здоров’я працівників державного сектору [19].

Слід також зазначити, що психологічна підтримка й увага до емоційного благополуччя працівників – це не «побічний» елемент, а частина стратегії стійкості. Під час тривалих криз зростає ризик вигорання, зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів. Системи підтримки можуть включати доступ до професійного консультування, програми допомоги працівникам, регулярні перевірки стану робочого навантаження і моделі лідерства, які враховують емоційні вимоги роботи.

Також управління ризиками вимагає інтеграції кадрових політик із загальною системою управління ризиками організації. Це означає, що плани безперервності роботи, процедури реагування на інциденти та плани ротації персоналу мають бути формалізовані і регулярно тестуватися (тренування, навчання і вправи).

Регулярний аудит готовності персоналу, оновлення планів на підставі уроків, отриманих під час реальних криз, і включення сценаріїв із різних видів ризиків (епідемії, кібератаки, фізичні загрози) підвищують здатність організації адаптуватися.

Для країн із активною національною політикою цифрового розвитку, як-от Україна, глобалізаційні виклики одночасно створюють і можливості, і загрози. Українські стратегічні документи останніх років акцентують увагу на потребі поєднання цифрової інфраструктури з розвитком людського капіталу, на впровадженні єдиних кадрових інформаційних систем, на підвищенні цифрової грамотності держслужбовців і на міжнародному партнерстві для прискореного обміну знаннями.

Національні ініціативи з продовження стратегій цифрового розвитку та розбудови інноваційного середовища спрямовані на те, щоб зменшити ризики від зовнішньої конкуренції та підвищити внутрішню спроможність державного апарату до управління цифровими трансформаціями. Для успіху потрібна комплексна координація політик між міністерствами, університетами і міжнародними партнерами.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що глобалізаційні виклики значно ускладнюють і одночасно прискорюють цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні. Реалізація ефективної кадрової політики у цьому контексті потребує стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал, адаптації нормативно-правової бази, розвитку інфраструктури та активної міжнародної співпраці. Для країн, що перебувають на шляху інтенсивної цифровізації, критично важливо поєднати зовнішні можливості з внутрішнім розвитком компетенцій і забезпечити, щоб цифрові зміни сприяли не лише ефективності сервісів, а й стійкості, прозорості та соціальній рівності публічного управління.

***Література:***

1. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com

2. World Bank: Setting the foundations for a digital culture: From Recruitment Transformation to Skills Enhancemen. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099255306272236826/pdf/P171156045f0df0c0a51f090da162df03b.pdf?utm.com

3. World Bank: Assessing Digital Readiness and Skills and the Organizational Climate for Innovation in the Civil Service : Key Findings and Recommendations from a Survey of Public Officials in Kosovo : Report (English). URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/156601632212564932?utm.com

4. Empowering Progress: Harnessing Skills-Based Strategies to Drive Public Sector Excellence. URL: https://www.nga.org/publications/empowering-progress-harnessing-skills-based-strategies-to-drive-public-sector-excellence/?utm.com

5. ILO: Working from home: From invisibility to decent work. URL: https://webapps.ilo.org/digitalguides/en-GB/story/working-from-home?utm.com#introduction

6. OECD: measuring telework in the COVID-19 pandemic. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/measuring-telework-in-the-covid-19-pandemic_4d514ae3/0a76109f-en.pdf?utm.com

7. World Bank: Governments aren't getting enough digital skills. URL: https://blogs.worldbank.org/en/governance/governments-arent-getting-enough-digital-skills?utm.com

8. Bhawana Bhardwaj, Dipanker Sharma. Migration of skilled professionals across the border: Brain drain or brain gain? European Management Journal. 2023. Volume 41. Issue 6. P. 1021-1033. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.011

9. Leipziger Danny M. "Brain Drain" and the Global Mobility of High-Skilled Talent. PREM Notes. 2008. № 124. URL: http://hdl.handle.net/10986/11140.

10. Internet use continues to grow, but universality remains elusive, especially in low-income regions. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/10/ff24-internet-use/?utm.com

11. UNESCO: AI literacy and the new Digital Divide - A Global Call for Action. URL: https://www.unesco.org/en/articles/ai-literacy-and-new-digital-divide-global-call-action?utm.com

12. UNESCO: Technology in education. URL: https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/?utm.com

13. Working Group on Education, 2017. URL: https://www.broadbandcommission.org/working-groups/education/?utm.com

14. World Bank: Digital Progress and Trends Report 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report?utm.com

15. Comment: Together we can end the digital divide that disenfranchises 2.6 billion people. URL: https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/comment-together-we-can-end-digital-divide-that-disenfranchises-26-billion-2024-09-17/?utm.com

16. OECD: Public employment and management. URL: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com

17. OECD: HR and Leadership strategies for building innovative public sector organisations. URL: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm.com

18. World Bank: Government Analytics Using Human Resources and Payroll Data. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf?utm.com

19. Elleke Ketelaars, Cyrille Gaudin, Simon Flandin, Germain Poizat. Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review. Safety Science. 2024. Volume 170. 06311. ISSN 0925-7535. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311.

***References***

1. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com [in English].

2. World Bank: Setting the foundations for a digital culture: From Recruitment Transformation to Skills Enhancemen. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099255306272236826/pdf/P171156045f0df0c0a51f090da162df03b.pdf?utm.com [in English].

3. World Bank: Assessing Digital Readiness and Skills and the Organizational Climate for Innovation in the Civil Service : Key Findings and Recommendations from a Survey of Public

Officials in Kosovo : Report (English). URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/156601632212564932?utm.com [in English].

4. Empowering Progress: Harnessing Skills-Based Strategies to Drive Public Sector Excellence. URL: https://www.nga.org/publications/empowering-progress-harnessing-skills-based-strategies-to-drive-public-sector-excellence/?utm.com [in English].

5. ILO: Working from home: From invisibility to decent work. URL: https://webapps.ilo.org/digitalguides/en-GB/story/working-from-home?utm.com#introduction [in English].

6. OECD: measuring telework in the COVID-19 pandemic. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/measuring-telework-in-the-covid-19-pandemic_4d514ae3/0a76109f-en.pdf?utm.com [in English].

7. World Bank: Governments aren't getting enough digital skills. URL: https://blogs.worldbank.org/en/governance/governments-arent-getting-enough-digital-skills?utm.com [in Eng].

8. Bhawana Bhardwaj, Dipanker Sharma. Migration of skilled professionals across the border: Brain drain or brain gain? European Management Journal. 2023. Volume 41. Issue 6. P. 1021-1033. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.011 [in English].

9. Leipziger Danny M. "Brain Drain" and the Global Mobility of High-Skilled Talent. PREM Notes. 2008. № 124. URL: http://hdl.handle.net/10986/11140 [in English].

10. Internet use continues to grow, but universality remains elusive, especially in low-income regions. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/10/ff24-internet-use/?utm.com [in English].

11. UNESCO: AI literacy and the new Digital Divide - A Global Call for Action. URL: https://www.unesco.org/en/articles/ai-literacy-and-new-digital-divide-global-call-action?utm.com [in English].

12. UNESCO: Technology in education. URL: https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/?utm.com [in English].

13. Working Group on Education, 2017. URL: https://www.broadbandcommission.org/working-groups/education/?utm.com [in English].

14. World Bank: Digital Progress and Trends Report 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report?utm.com [in English].

15. Comment: Together we can end the digital divide that disenfranchises 2.6 billion people. URL: https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/comment-together-we-can-end-digital-divide-that-disenfranchises-26-billion-2024-09-17/?utm.com [in English].

16. OECD: Public employment and management. URL: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com [in English].

17. OECD: HR and Leadership strategies for building innovative public sector organisations. URL: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm.com [in English].

18. World Bank: Government Analytics Using Human Resources and Payroll Data. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf?utm.com [in English].

19. Elleke Ketelaars, Cyrille Gaudin, Simon Flandin, Germain Poizat. Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review. Safety Science. 2024. Volume 170. 06311. ISSN 0925-7535. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311 [in English].

*УДК 35:004:656*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-147-157*

**Молибога Руслан Миколайович** докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, https://orcid.org/0009-0007-2950-5984

# РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАТФОРМНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

**Анотація.** У статті здійснений системний аналіз розвитку цифрового потенціалу публічного управління у транспортно-логістичній сфері з використанням інструментарію платформної концепції, обґрунтовані шляхи запровадження інструментарію платформної концепції в публічне управління у транспортно-логістичній сфері України. Зазначено, що інструментарій платформної концепції публічного управління у транспортно-логістичній сфері – це сукупність технологічних, організаційних та правових рішень, які забезпечують створення інтегрованого цифрового середовища для взаємодії державних органів, бізнесу та громадян з метою підвищення ефективності управління транспортними та логістичними процесами.

Практична реалізація платформної трансформації у сфері публічного управління транспортною логістикою передбачає системний перехід від фрагментарних цифрових рішень до інтегрованої архітектури, яка охоплює як технологічні, так і інституційно-правові аспекти. Першим кроком виступає затвердження національної архітектури цифрової публічної інфраструктури з виокремленням транспортного сегмента, який включає спеціалізовані модулі для управління вантажопотоками, електронного документообігу та моніторингу пропускної спроможності інфраструктури. Другим напрямом є розробка та впровадження узгодженого набору технічних стандартів і API, які дають змогу операторам транспортних послуг, митним і прикордонним органам, портовим адміністраціям та іншим суб'єктам здійснювати електронний обмін інформацією без дублювання та втрат. Ключовим є створення нормативно-правових механізмів, які забезпечують офіційне визнання електронних документів як еквівалентних паперовим, а також функціонування механізму «єдиного вікна» для бізнес-до-влади, що усуває дублювання вимог до інформації та спрощує процедури для бізнесу.

Зазначено, що розвиток цифрового потенціалу публічного управління з використанням платформної концепції є стратегічно виправданим напрямом для модернізації транспортно-логістичної сфери: він поєднує технічні можливості оптимізації операцій з інституційними змінами, що забезпечують прозорість, підзвітність і адаптивність управління. Успіх реалізації залежатиме від

поєднання відкритих стандартів, збалансованого регулювання, публічно-приватної кооперації й послідовних інвестицій у цифрову інфраструктуру та людські ресурси.

**Ключові слова:** публічне управління, державне регулювання, транспортно-логістична сфера, цифровізація, інструментарій платформної концепції, нормативно-правові механізми, інституційні механізми, архітектура цифрової публічної інфраструктури, технічні стандарти.

**Molyboha Ruslan Mykolayovych** Doctoral student of the Institute of State and Law named after V. M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, https://orcid.org/0009-0007-2950-5984

## DEVELOPMENT OF THE DIGITAL POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR USING THE PLATFORM CONCEPT TOOLKIT

**Abstract.** The article carries out a systematic analysis of the development of the digital potential of public administration in the transport and logistics sector using the platform concept toolkit, substantiates the ways of introducing the platform concept toolkit into public administration in the transport and logistics sector of Ukraine. The author notes that the platform concept toolkit of public administration in the transport and logistics sector is a set of technological, organizational and legal solutions that ensure the creation of an integrated digital environment for the interaction of state bodies, business and citizens in order to increase the efficiency of transport and logistics process management.

The practical implementation of platform transformation in the field of public administration of transport logistics involves a systemic transition from fragmented digital solutions to an integrated architecture that covers both technological and institutional and legal aspects. The first step is to approve the national architecture of digital public infrastructure with the separation of the transport segment, which includes specialized modules for cargo flow management, electronic document management and monitoring of infrastructure capacity. The second direction is the development and implementation of a harmonized set of technical standards and APIs that allow transport service operators, customs and border authorities, port authorities and other entities to carry out electronic exchange of information without duplication and loss. The key is the creation of regulatory mechanisms that ensure the official recognition of electronic documents as equivalent to paper documents, as well as the functioning of a “single window” mechanism for business-to-government, which eliminates duplication of information requirements and simplifies procedures for business.

The article states that the development of the digital potential of public administration using the platform concept is a strategically justified direction for the

modernization of the transport and logistics sector: it combines technical capabilities for optimizing operations with institutional changes that ensure transparency, accountability and adaptability of management. The success of implementation will depend on a combination of open standards, balanced regulation, public-private cooperation and consistent investments in digital infrastructure and human resources.

**Keywords:** public administration, state regulation, transport and logistics sector, digitalization, platform concept tools, regulatory and legal mechanisms, institutional mechanisms, digital public infrastructure architecture, technical standards.

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрового потенціалу публічного управління у транспортно-логістичній сфері з використанням інструментарію платформної концепції зумовлений трансформаційними процесами, що охоплюють глобальну економіку, суспільство та систему управління. Транспорт і логістика виступають ключовими чинниками забезпечення економічної мобільності, ефективного функціонування ринків та інтеграції держави у світові ланцюги постачання, а цифровізація відкриває можливості для їх якісно нового розвитку. У цьому контексті платформи стають універсальним механізмом інтеграції даних, координації учасників транспортно-логістичних систем та оптимізації процесів на основі алгоритмів штучного інтелекту, інтернету речей, великих даних та блокчейну.

Платформна концепція дозволяє перейти від фрагментованого управління до створення інтегрованого цифрового середовища, де держава, бізнес та громадяни взаємодіють через єдині цифрові інтерфейси. Це створює новий рівень прозорості у прийнятті рішень, скорочує транзакційні витрати та мінімізує ризики, пов’язані з неузгодженістю дій різних суб’єктів. Для публічного управління це означає можливість реалізації політики «єдиного вікна», спрощення регуляторних процедур та впровадження цифрових сервісів, які здатні адаптуватися до динаміки транспортних потоків та змін у міжнародному торговельному середовищі.

Особливої ваги така трансформація набуває в умовах зростання потреб у стійкості транспортно-логістичних систем до кризових явищ, пов’язаних із війнами, пандеміями чи зміною клімату. Використання платформних рішень дозволяє забезпечити прогнозованість та адаптивність управління, створити інструменти моніторингу та швидкого реагування, що безпосередньо впливає на національну та економічну безпеку.

Таким чином, цифровий потенціал у поєднанні з платформною концепцією відкриває можливості для модернізації транспортно-логістичної сфери на основі принципів ефективності, прозорості та інноваційності. Це дає змогу державі не лише підвищувати якість управлінських рішень, але й створювати умови для формування конкурентоспроможної інфраструктури, здатної інтегруватися у європейські та світові транспортні мережі, що забезпечує довгостроковий стратегічний розвиток країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми публічного управління транспортно-логістичної системи, обґрунтування механізмів державного регулювання транспортно-логістичної системи, удосконалення державного управління у транспортно-логістичній сфері, аналізуються в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних економістів, фінансистів, соціологів. Однак, в публічному управління цей аспект розкрито несистемно. Так, серед тих, хто досліджує зазначені питання такі науковці як: А. Близнюк, О. Бойко, Л. Демидчук, Л. Іваненко, Н. Каличева, О. Ковбаса, О. Криворучко, О. Кучкова, О. Лебединська, С. Литвиненко, В. Марченко, Г. Нестеренко, А. Овчаренко, Я. Олефіренко, Н. Попова, В. Пугачова, Н. Резнік, В. Стаднік, М. Стегней, І. Стрілок, Ю. Чугуєв, В.Шинкаренко, В. Шкляр та ін. Водночас, не існує системних досліджень питання розвитку цифрового потенціалу публічного управління у транспортно-логістичній сфері з використанням інструментарію платформної концепції.

**Мета статті** полягає в системному аналізі розвитку цифрового потенціалу публічного управління у транспортно-логістичній сфері з використанням інструментарію платформної концепції, обґрунтування шляхів запровадження інструментарію платформної концепції в публічне управління у транспортно-логістичній сфері України.

**Виклад основного матеріалу.** Інструментарій платформної концепції публічного управління у транспортно-логістичній сфері – це сукупність технологічних, організаційних та правових рішень, які забезпечують створення інтегрованого цифрового середовища для взаємодії державних органів, бізнесу та громадян з метою підвищення ефективності управління транспортними та логістичними процесами. Його сутність полягає у використанні платформи як багатосторонньої інфраструктури, що об’єднує різних учасників ланцюгів постачання та забезпечує прозорість, швидкість і безпеку обміну даними.

До ключових складових цього інструментарію належать:

- цифрова архітектура публічної інфраструктури – базові реєстри, інтероперабельні інформаційні системи, загальні модулі для збору, обробки й аналітики даних у транспортній логістиці. Вона створює технічний каркас для реалізації принципів єдиного цифрового середовища;

- технічні стандарти та API (інтерфейси програмування застосунків) – механізми для уніфікованого обміну даними між портами, перевізниками, митними органами та іншими суб’єктами. Це дає змогу уникати дублювання інформації, зменшувати адміністративні витрати й прискорювати процеси;

- правові та регуляторні механізми – законодавче визнання електронних документів (наприклад, накладних, сертифікатів), імплементація підходів «єдиного вікна» для бізнес-до-влади, що спрощує виконання регуляторних процедур та знижує трансакційні витрати;

- механізми управління даними та реєстри – централізовані або федеративні сховища інформації, які дозволяють забезпечити прозорість та

прогнозованість транспортних потоків, а також формувати аналітику для ухвалення управлінських рішень;

- алгоритмічні й аналітичні інструменти – застосування штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей для прогнозування пропускної спроможності інфраструктури, оптимізації маршрутів і скорочення вуглецевого сліду;

- організаційні та інституційні інструменти – координаційні механізми між міністерствами, регуляторами, бізнесом і міжнародними партнерами, а також пілотні проєкти для перевірки ефективності нових рішень перед масштабуванням (табл. 1).

Таблиця 1

Складові елементи інструментарію платформної концепції в публічному управлінні у транспортно-логістичній сфері України

| **Категорія інструментарію** | **Зміст** | **Приклади застосування у транспортно-логістичній сфері** |
|---|---|---|
| Технологічний | Цифрова архітектура публічної інфраструктури, інтероперабельні системи, базові реєстри, API, стандарти обміну даними | Єдині реєстри транспортних засобів і вантажів; API для обміну інформацією між портами, митницею та перевізниками; інтегровані циф. каб. для операторів |
| Нормативно-правовий | Законодавче визнання електронних документів, впровадження підходу «єдиного вікна» (single window), регуляторні норми для платформ | Регламент ЄС 2020/1056 (eFTI) [1]; національні закони щодо електронних накладних; запровадження електронного митного оформлення |
| Організаційний та інституційний | Механізми координації між державними органами, бізнесом та міжнародними партнерами; управління проектами та тестування нових рішень | Робота Форуму цифрового транспорту та логістики (DTLF); пілотні проєкти в ключових транспортних коридорах і портах; спільні ініціативи з донорами |
| Аналітичний | Інструменти прогнозування та оптимізації, алгоритмічна обробка даних, використання штучного інтелекту та інтернету речей | Системи прогнозування пропускної спроможності; оптимізація маршрутів перевезень для зменшення викидів $CO_2$; сенсори для відстеження вантажів у реальному часі |
| Управління даними | Централізовані та федеративні реєстри, прості й стандартизовані інтерфейси, простір даних для транспорту | Європейський простір транспортних даних; національні реєстри тран |

Розвиток цифрового потенціалу публічного управління в транспортно-логістичній сфері через застосування інструментарію платформної концепції вимагає цілісного науково-практичного підходу, який поєднує техніко-

технологічні рішення, інституційну трансформацію та нові режими управління даними. У базовому вимірі платформна концепція (платформа) означає перехід від вертикально інтегрованих, сфрагментованих сервісів до модульної, сумісної цифрової публічної інфраструктури, що надає загальні «будівельні блоки» – ідентифікацію, обмін даними, стандартизовані інтерфейси та сервіси для розробників і бізнесу; такий підхід визначається в сучасній концепції «Уряд як платформа» і в підходах до цифрової публічної інфраструктури [2].

Платформна модель у транспортно-логістичному контексті реалізує інтеграційний підхід, який технічно й інституційно спрямований на подолання трьох взаємопов'язаних проблем: забезпечення сумісності між учасниками ланцюга постачання (порт – перевізник – митниця – склад), зниження трансакційних витрат через автоматизацію процедур і впровадження «єдиного вікна» для обміну інформацією бізнесу з органами влади, а також підвищення прозорості й прогнозованості вантажних потоків за рахунок централізованих або федеративних реєстрів та стандартизованих API (API – Application Programming Interface – інтерфейс програмування застосунків). З практичної точки зору, реалізація цих функцій відбувається через поєднання модульної архітектури, семантичних стандартів даних, сертифікованих платформ та механізмів управління доступом і довірою (наприклад, сертифікація платформ відповідно до регуляторних вимог) [3].

Забезпечення сумісності передбачає не тільки технічну сумісність протоколів та форматів повідомлень, але й семантичну узгодженість моделей даних та процедур автентифікації/авторизації. У європейському контексті робочі групи й форуми, зокрема Digital Transport and Logistics Forum (DTLF), координують розробку технічних специфікацій, наборів метаданих і практичних рекомендацій для створення спільного простору даних, що дозволяє різним платформам «розуміти» і обмінюватися інформацією без втручання в бізнес-логіку один одного. Така координація критична для уникнення фрагментації рішень і забезпечення масштабованості інтеграційних підходів [3].

Ідея «єдиного вікна» має пряме відношення до зниження трансакційних витрат: уніфікація точки подачі даних і електронізація документів зменшують дублювання інформації, скорочують час операційної обробки і знижують адміністративні бар'єри для операторів. Міжнародні рекомендації UN/CEFACT щодо реалізації «єдиного вікна» надають методологічну основу для впровадження таких систем на національному рівні, вказуючи на важливість стандартизації даних і координації між контролюючими органами для досягнення ефекту «подати один раз». На рівні політики регуляторні ініціативи, наприклад Регулювання ЄС щодо електронної інформації про вантаж (eFTI – electronic freight transport information), створюють правову основу для того, щоб органи влади приймали електронні дані й сертифіковані платформи як рівноцінні паперовим документам, що підвищує юридичну передбачуваність і стимулює розвиток ринку сертифікованих eFTI-платформ [4].

Прозорість і прогнозованість потоків вантажів забезпечується через поєднання централізованих або федеративних реєстрів та сервісів зі стандартизованими API. Федеративна (регіональна) архітектура дозволяє зберігати принципи локального контролю й суверенітету даних у поєднанні з можливістю агрегованого доступу для аналітики та управління ризиками, тоді як централізовані реєстри можуть бути корисні в умовах, коли потрібно мати єдину «точку істини» для критичних метаданих або статусів перевезень. Практичні ініціативи в ЄС вже розглядають моделі створення спільних «просторів даних» для мобільності та логістики, що передбачає взаємовигідні договори про доступ до даних, технічні стандарти та механізми контролю якості інформації [5].

Емпіричні кейси демонструють суттєві вигоди й водночас підкреслюють ризики платформної трансформації. На рівні вигод – автоматизація обробки документів і взаємодії між акторами знижує час і вартість процедур, покращує відстежуваність вантажів і дає змогу застосовувати аналітику великих даних та штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і прогнозування пропускних спроможностей. Однак досвід міжнародних проєктів, зокрема ініціативи TradeLens, показує, що технічна спроможність платформи – лише одна зі складових успіху; питання економічної моделі, управління правами доступу, довіри між приватними суб'єктами та регуляторними гарантіями визначають життєздатність системи в довгостроковій перспективі. Приклад TradeLens ілюструє, що навіть технічно просунута платформа може бути зупинена через проблеми комерційної моделі та залучення достатньої кількості ключових учасників екосистеми [6].

Таким чином, платформна модель є ефективним системним інструментом для подолання фрагментації та збільшення ефективності у транспортно-логістичній сфері за умови синхронізації технічних стандартів, нормативної бази і економічних стимулів.

Сумісність і «єдине вікно» знижують трансакційні витрати й підвищують швидкість операцій, тоді як регіональні моделі реєстрації й відкриті API дозволяють зберегти баланс між локальним контролем даних і потребою у міжсуб'єктній аналітиці. Утім, ризики, пов'язані з концентрацією даних у приватних руках, залежністю від пропрієтарних рішень та кіберзагрозами, вимагають від публічної влади активної ролі в стандартизації, сертифікації і забезпеченні прозорих правил гри на ринку платформ.

Інтеграція платформних рішень у публічному секторі потребує ретельного вирішення питань управління даними, сумісності та нормативно-правових рамок: необхідні чіткі правила щодо моделей доступу до даних, трансграничного обміну, збереження суверенітету даних та захисту персональної інформації; також потрібні механізми сертифікації постачальників сервісів і стандарти для електронного документообігу, аби уникнути фрагментації і залежності від єдиного вендора. OECD та інші міжнародні інституції наголошують, що цифрова публічна інфраструктура має бути про-відкритість стандартів, модульність та

підзвітність, а також забезпечувати інструменти для побудови «платформ-публічних благ» замість приватного монополістичного контролю [2].

Платформні інструменти у транспортно-логістичній практиці демонструють низку емпірично обґрунтованих ефектів, що випливають із здатності об'єднувати дані, стандартизувати обмін і автоматизувати операційні процеси. Насамперед це скорочення адміністративних витрат і часу на обробку вантажної документації завдяки впровадженню систем «єдиного вікна» і систем портової спільноти, які централізують документообіг, зменшують дублювання даних і дозволяють виконувати багато процедур в електронному форматі. Практичні звіти і керівні матеріали для систем портової спільноти фіксують зниження часу очікування, скорочення адміністративних процедур і підвищення пропускної спроможності терміналів після впровадження інтегрованих сервісів обміну інформацією [7].

Другий важливий ефект – підвищення точності прогнозів пропускної спроможності інфраструктури: агреговані потоки телеметрії та подій від учасників ланцюга постачання, інтегровані через стандартизовані API і семантичні моделі даних, дають змогу застосовувати моделі прогнозування пропускних здібностей й моделювання черг у реальному часі. Це дозволяє аналітичним системам коригувати планування рейсів, розподіл причалів і робочі графіки для терміналів, що зменшує простої та підвищує ефективність використання інфраструктури. Аналітичні висновки міжнародних оглядів з транспортної політики й цифровізації підтверджують, що упорядкований доступ до даних і їхня інтероперабельність – ключові чинники для підвищення точності прогнозів і планування [8]. Третій наслідок пов'язаний зі зниженням вуглецевого сліду: операційні вдосконалення – оптимізація маршрутів, консолідація вантажів, зменшення простоїв і більш ефективне використання потужностей – прямо впливають на зниження викидів $CO_2$. Дослідження Міжнародного форуму з транспорту (ITF/OECD) демонструє, що цифрові операційні заходи (наприклад, оптимізація маршрутів через великі дані і застосування штучного інтелекту для планування) можуть у сукупності дати істотний вклад у зниження викидів за сценаріями масштабної цифровізації. Водночас реальний ефект залежить від рівня впровадження, масштабів консолідації потоків і супровідних політик заохочення екологічних практик [9].

Четвертий практичний ефект – підвищення стійкості ланцюгів постачання: платформи, що збирають подієві дані й статуси перевезень у реальному часі, скорочують час виявлення збоїв, забезпечують швидший обмін інформацією між акторами і дають змогу автоматично ініціювати коригувальні дії (перенаправлення, резервні варіанти), що зменшує амплітуду і тривалість логістичних збоїв. Дослідження щодо систем портової спільноти і системному підходу до портових процесів показують, що відсутність інтегрованих інформаційних потоків істотно ускладнює реагування на кризи; навпаки, добре налаштовані інтеграційні платформи підвищують адаптивність системи [10].

Платформна інфраструктура має значний практичний потенціал для зниження адміністративних витрат, підвищення точності планування, скорочення викидів і підвищення стійкості ланцюгів постачання за умови комплексного підходу – технічного (сумісність, API, семантика), інституційного (регулювання, сертифікація, моделі розподілу вигод) і людського (підвищення компетенцій учасників). Ефективність реалізації залежатиме від узгоджених політик (включно з визнанням eFTI), готовності приватних акторів до співпраці та здатності держави забезпечити прозорі правила гри та кібербезпеку.

Водночас існують системні ризики та обмеження, які потребують науково-практичних рішень: інформаційна асиметрія й концентрація даних у руках приватних операторів може посилити ринкову владу, а технічна залежність від пропрієтарних рішень створює ризик провалу інтеграції; без належних норм кібербезпеки і процедур аудиту зростає вразливість до атак і маніпуляцій; соціотехнічні аспекти (включно з професійними навичками кадрів у публічній адміністрації) визначають, чи будуть технічні можливості фактично використані. Ці виклики вимагають мультидисциплінарних підходів: поєднання правового регулювання, технічних стандартів, моделі відкритих інтерфейсів та інвестицій у людський капітал [2].

Практична реалізація платформної трансформації у сфері публічного управління транспортною логістикою передбачає системний перехід від фрагментарних цифрових рішень до інтегрованої архітектури, яка охоплює як технологічні, так і інституційно-правові аспекти. Першим кроком виступає затвердження національної архітектури цифрової публічної інфраструктури з виокремленням транспортного сегмента, який включає спеціалізовані модулі для управління вантажопотоками, електронного документообігу та моніторингу пропускної спроможності інфраструктури. Така архітектура забезпечує сумісність різних систем за рахунок єдиних принципів і протоколів обміну даними, що відповідає підходам Європейського Союзу у створенні єдиного простору транспортних даних [4].

Другим напрямом є розробка та впровадження узгодженого набору технічних стандартів і API (інтерфейс програмування застосунків), які дають змогу операторам транспортних послуг, митним і прикордонним органам, портовим адміністраціям та іншим суб’єктам здійснювати електронний обмін інформацією без дублювання та втрат. Використання семантичних моделей даних і уніфікованих форматів документів на основі рекомендацій UN/CEFACT та Європейської комісії [5] щодо електронної інформації про вантаж) створює передумови для юридично визнаного електронного документообігу та зменшує трансакційні витрати учасників ланцюгів постачання.

Ключовим є створення нормативно-правових механізмів, які забезпечують офіційне визнання електронних документів як еквівалентних паперовим, а також функціонування механізму «єдиного вікна» для бізнес-до-влади, що усуває дублювання вимог до інформації та спрощує процедури для бізнесу. Приклади

впровадження таких систем у країнах ЄС засвідчують значне скорочення адміністративного навантаження та підвищення прозорості логістичних операцій .

Практичною складовою є запуск пілотних проєктів у ключових транспортних коридорах і морських портах, які функціонують як «тестові полігони» для перевірки сумісності, точності прогнозів і ефективності процедур. У межах таких проєктів доцільно застосовувати вимірювані KPI (ключові показники ефективності), серед яких: час обробки документів, кількість помилок у вантажних деклараціях, середня тривалість перебування вантажу в порту та рівень викидів $CO_2$ на тонно-кілометр. Методика «до/після» дає змогу об'єктивно оцінити вплив цифрових рішень і визначити доцільність їхнього масштабування.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що платформна трансформація публічного управління в транспортно-логістичній сфері є ефективним засобом підвищення операційної ефективності та стійкості ланцюгів постачання, проте її успіх відносно сильно залежить від політичного керівництва, наявності правових гарантій для обміну даними, стандартів сумісності та інвестицій у кіберзахист і компетенції персоналу. Дослідницько-практичні програми мають зосередитися на: формуванні моделей управління даними (включно з моделями доступу та розподілу вигод), оцінці ризиків централізації даних, розробці інструментів аудиту алгоритмів і прийнятті нормативів щодо етичного застосування ШІ у логістиці, а також на експериментальних пілотах, що оцінюють ефект від впровадження модульних платформ у локальних коридорах.

Отже, розвиток цифрового потенціалу публічного управління з використанням платформної концепції є стратегічно виправданим напрямом для модернізації транспортно-логістичної сфери: він поєднує технічні можливості оптимізації операцій з інституційними змінами, що забезпечують прозорість, підзвітність і адаптивність управління. Успіх реалізації залежатиме від поєднання відкритих стандартів, збалансованого регулювання, публічно-приватної кооперації й послідовних інвестицій у цифрову інфраструктуру та людські ресурси.

***Література***

1. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng

2. OECD: Digital public infrastructure for digital governments. oecd public governance policy papers № 68. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_11fe17d9/ff525dc8-en.pdf?utm.com

3. EC: Digitalisation of Transport and Logistics and the Digital Transport and Logistics Forum. URL: https://transport.ec.europa.eu/digitalisation-transport-and-logistics-and-digital-transport-and-logistics-forum_en?utm.com

4. UNECE: Recommendation № 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window (ECE/TRADE/352/Rev.1). URL: https://unece.org/trade/publications/recommendation-no33-recommendation-and-guidelines-establishing-single-window?utm.com

5. EC: Creating a common European mobility data space. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/smart-mobility/creating-common-european-mobility-data-space_en?utm.com

6. How interoperability accelerates ocean logistics' digital transformation. URL: https://cargox.io/content-hub/how-interoperability-accelerates-ocean-logistics-digital-transformation?utm.com

7. World Bank: Port community systems. Lessons from global experience. URL: https://sustainableworldports.org/wp-content/uploads/Executive-Summary-WB-IAPH-Port-Community-Systems.pdf?utm.com

8. ITF (2023), ITF Transport Outlook 2023, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/b6cc9ad5-en

9. ITF: How Digitally-driven Operational Improvements Can Reduce Global Freight Emissions. URL: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/digital-operation-reduce-freight-emissions.pdf?utm.com

10. Mthembu S.E., Chasomeris M.G. A systems approach to developing a port community system for South Africa. J. shipp. trd. 2022;7(1):26. doi: 10.1186/s41072-022-00128-3. Epub 2022 Nov 30. PMCID: PMC9708502.

***References***

1. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng [in English].

2. OECD: Digital public infrastructure for digital governments. oecd public governance policy papers № 68. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_11fe17d9/ff525dc8-en.pdf?utm.com [in Eng].

3. EC: Digitalisation of Transport and Logistics and the Digital Transport and Logistics Forum. URL: https://transport.ec.europa.eu/digitalisation-transport-and-logistics-and-digital-transport-and-logistics-forum_en?utm.com [in English].

4. UNECE: Recommendation № 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window (ECE/TRADE/352/Rev.1). URL: https://unece.org/trade/publications/recommendation-no33-recommendation-and-guidelines-establishing-single-window?utm.com [in English].

5. EC: Creating a common European mobility data space. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/smart-mobility/creating-common-european-mobility-data-space_en?utm.com.

6. How interoperability accelerates ocean logistics' digital transformation. URL: https://cargox.io/content-hub/how-interoperability-accelerates-ocean-logistics-digital-transformation?utm.com [in English].

7. World Bank: Port community systems. Lessons from global experience. URL: https://sustainableworldports.org/wp-content/uploads/Executive-Summary-WB-IAPH-Port-Community-Systems.pdf?utm.com [in English].

8. ITF (2023), ITF Transport Outlook 2023, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/b6cc9ad5-en [in English].

9. ITF: How Digitally-driven Operational Improvements Can Reduce Global Freight Emissions. URL: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/digital-operation-reduce-freight-emissions.pdf?utm.com [in English].

10. Mthembu S.E., Chasomeris M.G. A systems approach to developing a port community system for South Africa. J. shipp. trd. 2022;7(1):26. doi: 10.1186/s41072-022-00128-3. Epub 2022 Nov 30. PMCID: PMC9708502 [in English].

*УДК 351/354:004.056.5(477+100)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-158-171*

**Ніколюк Олена Володимирівна** доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0002-1665-0361

**Чумакова Ганна Володимирівна** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0003-4134-8209

**Пасічнюк Віталій Володимирович** заступник голови громадської організації "Територіальні ініціативи" з проєктів та інновацій, м.Київ, https://orcid.org/0009-0006-2625-7594

# МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу механізмів правового регулювання у сфері кібербезпеки в Україні та за кордоном, що зумовлено зростаючою роллю інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному суспільстві та зростанням рівня кіберзагроз у глобальному масштабі. У роботі досліджується національна система кібербезпеки України як цілісний комплекс суб'єктів і заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інфраструктури та національних інтересів у кіберпросторі.

Окрему увагу приділено ключовим інституціям, що забезпечують реалізацію державної політики у цій сфері, зокрема Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України, Службі безпеки України, Національній поліції, Міністерству оборони України, розвідувальним органам та Національному банку України. Проведено аналіз нормативно-правової бази, яка формує основу кіберзахисту держави, серед якої визначальним є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», а також інші акти, що визначають правові та організаційні механізми протидії кіберзлочинності та забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Розглянуто сучасні програми та плани реформування, зокрема «План заходів з реалізації Концепції реформування Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на 2024—2025 роки», що передбачає комплекс заходів із модернізації національної інфраструктури кібербезпеки, розвитку центрів реагування на кіберінциденти та формування високопрофесійних кадрів.

Зазначено, що українське законодавство активно гармонізується з європейськими стандартами та директивами, такими як NIS (Network and Information Security Directive), що сприяє інтеграції України у європейський та світовий безпековий простір. Проаналізовано міжнародний досвід у сфері правового забезпечення кібербезпеки, зокрема законодавство США, Великої Британії, Канади та Австралії.

Визначено, що в цих країнах значна увага приділяється взаємодії держави з приватним сектором, створенню національних агентств кіберзахисту та розвитку механізмів міжвідомчої координації. У статті підкреслюється важливість міжнародного співробітництва України з ЄС, НАТО, ООН, ОБСЄ та Інтерполом у сфері протидії кіберзлочинності, обміну інформацією про інциденти та впровадження сучасних технологій. Розкрито виклики, що супроводжують розвиток кібербезпеки в Україні, серед яких недостатня інституційна спроможність, потреба у фінансуванні, технічній модернізації та кадровому забезпеченні.

**Ключові слова:** кібербезпека, правове регулювання, національна безпека, кіберзагрози, державне управління, міжнародні стандарти, критична інфраструктура.

**Nikoliuk Olena Volodymyrivna,** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of public management and administration, Odesa National University of Technology, Odesa, https://orcid.org/0000-0002-1665-0361

**Chumakova Hanna Volodymyrivna**, Ph.D. in Public Administration, Associate Professor of the Department of public management and administration, Odesa National University of Technology, Odesa, https://orcid.org/0000-0003-4134-8209

**Pasichniuk Vitaliy Volodymyrovych** Deputy Chairman of the public organization "Territorial Initiatives" for projects and innovations, Kyiv, https://orcid.org/0009-0006-2625-7594

## MECHANISMS OF LEGAL REGULATION IN THE FIELD OF CYBER SECURITY IN UKRAINE AND ABROAD

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of legal regulation mechanisms in the field of cyber security in Ukraine and abroad, which is due to the growing role of information and communication technologies in modern society and the growing level of cyber threats on a global scale.

The work examines the national cyber security system of Ukraine as a complete set of entities and measures aimed at protecting information resources, critical infrastructure facilities and national interests in cyberspace.

Particular attention has been paid to key institutions ensuring the implementation of State policy in this area, including the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Police, the Ministry of Defence of Ukraine, intelligence agencies and the National Bank of Ukraine. An analysis of the regulatory and legal framework that forms the basis of cyber protection of the state was carried out, among which the defining law is the Law of Ukraine «On the Basic Principles of Ensuring Cyber Security of Ukraine», as well as other acts that determine the legal and organizational mechanisms for combating cybercrime and ensuring the stability of critical infrastructure.

Modern reform programs and plans are considered, in particular «Action plan for the implementation of the Concept of Reforming the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine for 2024—2025», which provides for a set of measures to modernize the national cyber security infrastructure, develop cyber incident response centers and form highly professional personnel.

It is noted that Ukrainian legislation is actively harmonized with European standards and directives, such as NIS (Network and Information Security Directive), which contributes to the integration of Ukraine into the European and global security space. International experience in the field of legal provision of cyber security is analyzed, in particular the legislation of the USA, Great Britain, Canada and Australia. It was determined that in these countries considerable attention is paid to the interaction of the state with the private sector, the creation of national cyber protection agencies and the development of interdepartmental coordination mechanisms. The article emphasizes the importance of Ukraine's international cooperation with the EU, NATO, the UN, the OSCE and Interpol in the field of combating cybercrime, exchanging information about incidents and implementing modern technologies. The challenges accompanying the development of cyber security in Ukraine are revealed, including insufficient institutional capacity, the need for financing, technical modernization and personnel support.

**Keywords:** cyber security, legal regulation, national security, cyber threats, public administration, international standards, critical infrastructure.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства кібербезпека стає одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки держави. Зростання кількості кібератак, розвиток транснаціональної кіберзлочинності, використання кібертехнологій у військових конфліктах та інформаційних операціях визначають необхідність побудови ефективної системи правового регулювання у сфері кіберзахисту. Україна, як держава, що інтегрується у європейський та світовий безпековий простір, потребує узгодження власної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами (зокрема, Директивою ЄС NIS2, стандартами ISO/IEC 27001, рекомендаціями ITU-T), а також впровадження дієвих механізмів взаємодії держави, приватного сектору та громадянського суспільства. Проблематика

ускладнюється необхідністю одночасного реагування на внутрішні виклики – недостатню інституційну спроможність, кадровий дефіцит, потребу у фінансуванні й модернізації інфраструктури. У цих умовах вивчення механізмів правового регулювання кібербезпеки в Україні та за кордоном набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика кібербезпеки та її нормативно-правового забезпечення отримала значне висвітлення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій та нормативній літературі. Основу досліджень становлять базові законодавчі акти України: Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [1], Закон «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [2], Закон «Про захист персональних даних» [3], Стратегія кібербезпеки України (2021) [4], а також План заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України [5]. Значний внесок у розробку теоретико-правових засад зроблено у працях Б. Кормича [6], А. Марущака [7], А. Семенченка [8], В. Плескача [9] та інших авторів, які досліджують організаційно-правові механізми забезпечення кіберзахисту. Наукові напрацювання у сфері державного управління відображені у роботах О. Потія [8], Д. Мялковського [8], С. Кравченка [10], які акцентують на інституційному розвитку та реформуванні системи кібербезпеки.

Зарубіжний досвід представлено у дослідженнях, що стосуються реалізації міжнародних договорів (Будапештська конвенція про кіберзлочинність [11], резолюції ООН [15], директиви ЄС NIS та NIS2 [12]), а також у практиках НАТО та ENISA щодо розвитку систем реагування на кіберінциденти.

У наукових статтях Ю. Яковенка [16], Ю. Деркаченка [16], В. Гавриляка [17], Ю. Третяка [18] проаналізовано виклики інтеграції України до європейського кіберпростору, співробітництво з міжнародними інституціями та перспективи державного управління у цій сфері.

Водночас наукова література підкреслює, що попри наявність законодавчих напрацювань, існує потреба у вдосконаленні правових механізмів, координації дій між суб’єктами системи кібербезпеки та впровадженні інноваційних підходів до захисту критичної інфраструктури.

**Метою статті** є комплексний аналіз механізмів правового регулювання у сфері кібербезпеки в Україні та за кордоном, виявлення проблемних аспектів функціонування національної системи кіберзахисту, а також визначення можливостей адаптації зарубіжних практик і міжнародних стандартів для підвищення ефективності державного управління у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Національна система кібербезпеки України являє собою цілісний комплекс організаційних суб’єктів та правових, технічних і управлінських заходів, спрямованих на захист національних інформаційних ресурсів та об’єктів критичної інформаційної інфраструктури. Вона поєднує політичні, науково-технічні, правові, оборонні, криптографічні й організаційно-управлінські інструменти, які забезпечують протидію кіберзагрозам. Система

охоплює не лише попередження та виявлення кібератак, а й оперативне реагування на інциденти, а також захист від несанкціонованого доступу до інформації.

На інституційному рівні визначено ключових суб'єктів, що забезпечують функціонування кібербезпеки: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Національна поліція, Служба безпеки України, Міністерство оборони України, Генеральний штаб, розвідувальні органи та Національний банк України. Вони реалізують державну політику у сфері кіберзахисту, здійснюють протидію кіберзлочинності, захищають критичну інфраструктуру, а також попереджають прояви кібертероризму.

Функціонування системи кібербезпеки України підтримується завдяки постійному оновленню нормативно-правової бази, узгодженню з міжнародними стандартами ЄС та НАТО, підготовці та перепідготовці кадрів, розвитку центрів реагування на кіберінциденти та розбудові державно-приватного партнерства.

Важливу координаційну роль відіграє Державний центр кіберзахисту [19], який управляє роботою національної мережі реагування на комп'ютерні надзвичайні події (CERT-UA), проводить аудит кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури.

У червні 2025 року відбулося офіційне відкриття Кіберцентру UA30 [20] — інноваційної інституції, покликаної зміцнити систему національної кібербезпеки України. Ініціатива реалізована Міністерством цифрової трансформації України у партнерстві з міжнародними організаціями та стратегічними донорами.

Кіберцентр UA30 розглядається як ключовий елемент цифрового захисту держави, що функціонує у відповідь на зростання кількості кібератак, спрямованих проти державних інституцій, об'єктів критичної інфраструктури та персональних даних громадян. Його діяльність має комплексний характер і охоплює кілька пріоритетних напрямів:

- реагування на інциденти – моніторинг, виявлення та нейтралізація кібератак у режимі реального часу;
- аналітика загроз – ідентифікація векторів атак та прогнозування потенційних кіберзагроз;
- підготовка фахівців – створення освітнього середовища для розвитку компетентностей українських кіберекспертів;
- захист громадян – поширення практик кібергігієни та забезпечення захисту персональних даних.

Інфраструктурна база UA30 включає сучасні серверні комплекси, аналітичні модулі, системи виявлення атак та платформи для моделювання й симуляцій. Операційна діяльність центру спрямована на:

- захист національних цифрових реєстрів та критичної інфраструктури;
- координацію дій із Службою безпеки України, Держспецзв'язку та CERT-UA;
- підтримку інформаційної та цифрової безпеки в умовах гібридної війни.

Стратегічне значення Кіберцентру UA30 виходить за межі суто технологічних завдань. Він позиціонується як платформа кіберспроможностей, що інтегрує зусилля державних інституцій, приватного сектору та громадянського суспільства.

В умовах, коли кіберзагрози стають рівнозначними традиційним воєнним викликам, створення подібних інноваційних хабів постає не лише як питання розвитку, а як фундаментальний чинник забезпечення цифрового суверенітету та виживання держави.

Впродовж останнього десятиліття в Україні було сформовано комплекс нормативних актів, які визначають правові засади кіберзахисту. Особливу увагу приділено гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами, що є ключовим елементом інтеграції України у європейський безпековий простір.

Базовим нормативно-правовим актом у сфері кібербезпеки є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Він визначає правові та організаційні основи формування національної системи кібербезпеки, окреслює напрями державної політики у цій сфері та встановлює принципи взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством у забезпеченні захисту кіберпростору.

Цей закон закріплює фундаментальні положення, серед яких:

- визначення суб’єктів національної системи кібербезпеки – центральних органів виконавчої влади, Служби безпеки України, Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації, Національної поліції, Міністерства оборони України та інших органів, наділених повноваженнями у сфері кіберзахисту;
- принципи забезпечення кібербезпеки, що включають верховенство права, пріоритет захисту прав і свобод людини, комплексність та безперервність заходів безпеки, а також партнерську взаємодію з приватним сектором і міжнародними структурами;
- механізми координації діяльності органів державної влади для запобігання, виявлення та нейтралізації кібератак;
- обов’язки державних інституцій щодо впровадження організаційних і технічних заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, мінімізацію ризиків несанкціонованого доступу до даних та відновлення роботи у разі інцидентів.

Особливу увагу цей закон приділяє захисту об’єктів критичної інформаційної інфраструктури, які визнаються стратегічними для національної безпеки.

У цьому контексті встановлюються вимоги щодо аудиту, моніторингу та звітності, а також передбачаються механізми державно-приватного партнерства з метою посилення стійкості цифрового середовища. Таким чином, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» виступає

концептуальною рамкою для побудови сучасної системи кіберзахисту держави, створюючи підґрунтя для розроблення підзаконних актів, державних стратегій і спеціалізованих програм у сфері кібербезпеки.

Рішення РНБО України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» закладає стратегічну основу державної політики в кіберсфері.

Цей документ був затверджений Указом Президента від 26 серпня 2021 року № 447/2021, що надало йому офіційний юридичний статус у системі нормативно-правового забезпечення.

Відповідно до положень Стратегії, кібер-безпека стає пріоритетним напрямом національної безпеки, який передбачає побудову спроможної національної системи реагування на кіберзагрози, забезпечення кіберстійкості держави та інтеграцію із стандартами ЄС і НАТО. У документі акцент робиться на багатьох ключових викликах: зростання ролі кіберпростору як нового театру протистояння, загроза кібервійськових дій, зловмисна активність держав-агресорів, розвиток інформаційно-психологічних операцій із застосуванням кіберінструментів.

Стратегія визначає також пріоритетні цілі та завдання: формування кібероборони, протидія кіберзлочинності, забезпечення кіберстійкості, розвиток кадрового та науково-технічного потенціалу, зміцнення координації між суб'єктами, а також активна взаємодія з міжнародними партнерами.

Серед ключових заходів, передбачених Стратегією: створення Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО, розбудова Інцидент-менеджменту, формування системи оцінки ризиків, впровадження аудитів інформаційної безпеки, розвиток науково-дослідних програм, вдосконалення системи підготовки кадрів, а також стимулювання державно-приватного партнерства.

Однак на практиці реалізація Стратегії стикається з певними проблемами: недостатньою координацією між різними органами, обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, відсутністю чітких індикаторів виконання та нормативного забезпечення.

У тексті Стратегії констатується, що попередній варіант стратегії 2016 року реалізований не повною мірою (менш ніж на 40 %) через брак ресурсного та інституційного підґрунтя.

Стратегія 2021 року враховує помилки попереднього підходу, інтегрує європейські та міжнародні стандарти і намагається надати більш чіткі механізми та інструменти управління кібербезпекою.

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 204-р «Про затвердження плану заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України», ухвалене 7 березня 2025 року, деталізує конкретні кроки та заходи, спрямовані на реалізацію стратегічних положень Стратегії кібербезпеки у встановлений період. В документі визначено заходи у багатьох напрямах: модернізація інфраструктури

кібербезпеки державних органів, впровадження систем виявлення вразливостей та реагування на кіберінциденти, розвиток кадрового потенціалу через навчання і сертифікацію, удосконалення нормативної бази, розбудова системи моніторингу та аудиту, підвищення взаємодії з приватним сектором і громадянським суспільством тощо. План заходів також передбачає черговість і часові рамки реалізації, відповідальних виконавців, ресурси та критерії успіху. Наприклад, увага приділяється розвитку Національного центру резервування державних інфор-маційних ресурсів, розгортанню систем реагування (CSIRT), забезпеченню кібергігієни серед державних службовців, а також удосконаленню системи захищеного доступу державних органів до мережі Інтернет.

Цей локальний акт має вирішальне значення для переходу від стратегічних намірів до практичних дій, оскільки розбиває загальні завдання на конкретні операційні кроки, забезпечує відповідальність за виконання та контроль їх реалізації.

Серед ключових нормативно-правових документів у сфері кібербезпеки вагоме місце також посідає «План заходів з реалізації Концепції реформування Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на 2024–2025 роки». Цей документ визначає практичні кроки щодо вдосконалення організаційної структури та функціональних можливостей Держспецзв'язку з метою приведення її діяльності у відповідність до сучасних викликів у сфері інформаційної та кібербезпеки.

План заходів спрямований на досягнення трьох головних стратегічних цілей:

1. Підвищення рівня захисту державних інформаційних ресурсів, у тому числі шляхом впровадження сучасних технологій криптографічного захисту, систем багатофакторної автентифікації та управління доступом;
2. Обмеження ризиків несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації через модернізацію механізмів моніторингу та аудиту кібер-інцидентів;
3. Розвиток національної інфраструктури кібербезпеки, що включає створення резервних центрів обробки даних, оновлення державних реєстрів та посилення співпраці з міжнародними партнерами.

Документ передбачає низку конкретних заходів: цифрову трансформацію ключових сервісів Держспецзв'язку, впровадження системи управління ризиками на основі міжнародних стандартів ISO/IEC 27001, створення механізмів швидкого реагування на інциденти (CERT-UA), а також підготовку спеціалістів у сфері кіберзахисту за актуальними навчальними програмами.

Важливим аспектом є акцент на стійкості державного сектору до кібератак: план передбачає модернізацію мережевої інфраструктури, перехід до використання технологій «Zero Trust», посилення кібергігієни серед державних службовців, а також впровадження національної системи раннього виявлення загроз.

Таким чином, реалізація цього плану має забезпечити перехід від фрагментарних заходів у сфері кіберзахисту до цілісної системи управління кіберризиками, яка відповідає міжнародним практикам та гарантує безперервність функціонування державних органів в умовах гібридних загроз.

Зростання цифровізації державного управління та активне впровадження електронних сервісів висувають нові вимоги до безпеки хмарних технологій, які дедалі частіше використовуються як державними інституціями, так і приватним сектором.

У цьому контексті особливого значення набувають рекомендації міжнародних експертів, зокрема компанії KPMG, які наголошують на необхідності комплексного підходу до кіберзахисту. Серед ключових інструментів вони визначають багатофакторну аутентифікацію, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу; системне шифрування даних як на етапі зберігання, так і під час передачі; а також застосування сучасних технологій управління і контролю доступу.

Такі заходи дозволяють суттєво знизити вразливість хмарних інфраструктур і гарантувати збереження конфіденційної інформації в умовах зростання кількості кіберзагроз.

Важливим кроком у зміцненні національної системи кіберзахисту є адаптація українського законодавства до Директив Європейського Союзу NIS (2016) та NIS2 (2022).

Перша директива заклала основи побудови спільних стандартів у сфері кібербезпеки для держав-членів ЄС, тоді як друга — суттєво розширила вимоги до захисту критичної інформаційної інфраструктури, розробки національних стратегій реагування та підвищення відповідальності операторів ключових послуг. Імплементація цих норм в Україні не лише підвищує рівень безпеки державних і приватних ресурсів, а й сприяє інтеграції нашої країни до європейської системи кіберстійкості.

Значним є й напрям міжнародного співробітництва України у сфері кібербезпеки. Наша держава бере активну участь у спільних програмах та навчаннях із ЄС, НАТО, Європейським агентством з мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), ООН, ОБСЄ та Інтерполом. Це забезпечує доступ до передових методик протидії кіберзагрозам, сприяє обміну досвідом і дозволяє інтегрувати сучасні технологічні рішення у вітчизняну практику.

Не менш важливою є роль міжнародних стандартів у формуванні сучасної архітектури кіберзахисту. Зокрема, стандарт ISO/IEC 27001 визначає універсальні рамки управління інформаційною безпекою, включаючи процеси ідентифікації та оцінки ризиків, моніторинг кіберзагроз, планування заходів реагування й постійне вдосконалення систем захисту. Інтеграція таких стандартів у національну практику створює передумови для сталого розвитку кіберзахисної інфраструктури та наближає Україну до міжнародних вимог і кращих практик у сфері кібербезпеки (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Ключові міжнародні документи у сфері кібербезпеки та їх значення для України**

| Документ | Основні положення | Значення для України |
|---|---|---|
| **Директива NIS (2016)** | Встановлює вимоги до безпеки мережевих і інформаційних систем у ЄС; передбачає створення національних органів кібербезпеки; посилює відповідальність операторів критичної інфраструктури. | Сприяє формуванню системи національних органів кіберзахисту та гармонізації українського законодавства з європейським. |
| **Директива NIS2 (2022)** | Розширює сферу дії NIS; встановлює більш жорсткі вимоги до кіберстійкості; зобов'язує країни-члени ЄС впроваджувати єдині стандарти управління ризиками; посилює санкції за порушення. | Орієнтир для удосконалення національної політики у сфері захисту критичної інфраструктури та розвитку механізмів державного контролю. |
| **ISO/IEC 27001** | Міжнародний стандарт управління інформаційною безпекою; визначає рамки політик, процедур і технічних заходів для мінімізації ризиків; включає постійний моніторинг і вдосконалення системи. | Сприяє впровадженню уніфікованих механізмів управління інформаційною безпекою в державному та приватному секторах; формує основу для сертифікації та міжнародного визнання. |

Особливу роль у підвищенні ефективності системи кібербезпеки відіграють спільні навчання та тренінги з міжнародними партнерами. Ці заходи дають змогу:

1. Підвищити кваліфікацію кадрів через участь у симуляціях реальних кібератак. Так, наприклад, Україна брала участь у найбільших навчаннях НАТО з кібероборони — *Cyber Coalition*, що пройшли в Таллінні наприкінці листопада–початку грудня 2021 року. У цих навчаннях були змодельовані сценарії атак на критичну інфраструктуру: зокрема, енергетичні підстанції, системи водопостачання та комунікації, що дозволило українським фахівцям перевірити готовність реагувати у змішаних умовах (онлайн і офлайн), співпрацювати з партнерами та готувати оперативні алгоритми дій [21].

2. Ознайомлення з передовими практиками у сфері кіберзахисту. Наприклад, участь України у NATO's Locked Shields — щорічних змаганнях із кібербезпеки, які відбуваються у Естонії. Під час цих тренінгів українські фахівці мали змогу побачити, як інші країни застосовують процедури реагування, цифрову криміналістику, інструменти виявлення кіберзагроз та адаптації захисних систем. Це допомогло внести корективи до власних протоколів реагування [22].

3. Налагодження координації між державним та приватним секторами. У листопаді 2024 року Україна організувала стратегічні командно-штабні навчання

та практичні змагання з кібербезпеки для балканських країн — *Cyber Resilience Strategies* та *Regional Cyber Shield* (CTF). У заході брали участь представники державних установ, приватних компаній, технологічних стартапів і неурядових організацій із кількох країн регіону. Завдання були змодельовані так, щоб відтворювати масштабні кібератаки, зокрема секторів енергетики й телекомунікацій, із частковим або повним порушенням комунікаційних каналів. Це дозволило укріпити зв'язки між державною владою та приватним сектором у сфері обміну інформацією та спільного реагування. РНБО України

Водночас під час реалізації спільних навчань та міжнародного співробітництва наявні виклики:

- відмінності у законодавстві різних країн (різні держави мають різні юридичні підходи до кваліфікації кіберзлочинів, обмежень на обмін даними чи доступ до персональних чи конфіденційних даних — це ускладнює проведення спільних навчань та реалізацію взаємодії у реальних кризових ситуаціях);

- ризик обмеження цифрового суверенітету та залежності від партнерів (прикладами є технологічні рішення або програмне забезпечення, що надходить із зовнішніх джерел, або право на взаємодію з хмарними сервісами, які фізично або юридично контролюються іншими країнами чи міжнародними корпораціями. Якщо законодавство або інфраструктура країни не адаптовані до цього, то є ризик, що державні дані або ключові ресурси стануть залежними від зовнішніх суб'єктів).

Таким чином, сучасна нормативно-правова база України створює міцні підвалини для формування системи кіберзахисту, але для адекватної відповіді на нові загрози необхідно подальше вдосконалення. Серед пріоритетів:

1. Посилення захисту критичної інфраструктури, зокрема шляхом інтеграції практик «zero trust» та аудитів безпеки.
2. Зміцнення кадрового потенціалу — підтримка навчальних програм, сертифікації, регулярні міжнародні навчання.
3. Розвиток державно-приватного партнерства — обмін інформацією, спільні проєкти, стандарти безпеки.
4. Активна інтеграція у міжнародні ініціативи — участь у директивах, альянських та глобальних програмах з кібербезпеки, щоб використати набуті знання та стандарти.

**Висновки.** Сфера кібербезпеки в Україні перебуває у процесі активного розвитку, що відбувається паралельно з адаптацією національного законодавства до європейських стандартів та інтеграцією у світовий безпековий простір. Законодавча база, зокрема Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Стратегія кібербезпеки та програми її реалізації, створюють фундамент для захисту критичної інфраструктури та формування стійкої системи кіберзахисту. Водночас подальший прогрес залежить від посилення інституційної спроможності, модернізації технічних ресурсів, розвитку кадрового потенціалу та поглиблення міжнародного співробітництва,

що дозволить підвищити ефективність державної політики у сфері кібербезпеки та забезпечити надійний захист національних інтересів у цифровому просторі.

***Література:***

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

2. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

3. Про захист персональних даних. Закон України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України". Указ Президента України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

5. Про затвердження плану заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України. Розпорядження Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/204-2025-%D1%80#Text

6. Кормич Б.А. Організаційно-правові основи політики інформаційної безпеки України : дис. … д-ра юрид. наук. 12.00.07. Харків, 2004.

7. Марущак А.І. Пріоритети розвитку інформаційного права України. Інформація і право. 2011.

8. Потій О., Семенченко А., Бакалинський О., Мялковський Д. Публічне управління інституціональним розвитком у сфері кіберзахисту. Науковий вісник: Державне управління. 2021. № 3(9). С. 136–162. DOI: 10.32689/2618-0065-2021-3(9)-136-162.

9. Семенченко А.І., Плескач В.Л., Заярний О.А., Плескач М.В. Організаційно-правові механізми державного управління забезпеченням кібербезпеки та кіберзахисту України: сутність, стан та перспективи розвитку. 2020.

10. Кравченко С.О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.

11. Конвенція про кіберзлочинність. Будапешт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text

12. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament (NIS2). 2022. [Електронний ресурс].Режимдоступу:https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2555

13. Cybersecurity of Critical Infrastructure in Ukrainian Legislation and in Directive (EU) 2022/2555. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/375323482_Cybersecurity_of_Critical_Infrastructure_in_Ukrainian_Legislation_and_in_Directive_EU_20222555

14. ISO/IEC 27001:2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:en

15. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН A/RES/70/237. 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2Fres%2F70%2F237&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False

16. Яковенко Ю.Л., Деркаченко Ю.В., Кухтик С.В., Березовський Д.О. Шляхи удосконалення системи кібербезпеки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2021. № 1. DOI: 10.54929/pmtl-issue1-2021-13.

17. Гавриляк В.Б. Стратегія кібербезпеки ЄС (2021) на цифрове десятиліття: перспективи для України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2021. № 1. С. 46–52.

18. Третяк Ю. Система суб'єктів адміністративно-правового забезпечення кібербезпеки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2024. Т. 11. № 2 (42). С. 197–205.

19. Державний центр кіберзахисту. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://scpc.gov.ua/uk

20. Кіберцентр UA30. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://inspect.in.ua/v-ukrayini-vidkryly-kiberczentr-ua30-novu-forteczyu-na-czyfrovomu-fronti/

21. Ukrainian cyber experts lend skills to NATO's largest-ever digital warfare drills in Estonia. [Електронний ресурс]. Режим доступу: Ukraine joins in NATO's biggest cyber defense drills to fortify cooperation against shared threats / The New Voice of Ukraine

22. Ukraine to participate in large-scale NATO cyber defense exercises . [Електронний ресурс]. Режим доступу: Ukraine to participate in large-scale NATO cyber defense exercises

***References:***

1. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine]. Zakon Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text [in Ukrainian].

2. Pro zakhyst informatsii v informatsiino-komunikatsiinykh systemakh [On the Protection of Information in Information and Communication Systems]. Zakon Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

3. Pro zakhyst personalnykh danykh [On the Protection of Personal Data]. Zakon Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 [in Ukrainian].

4. Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy" [On the Decision of the NSDC of Ukraine of May 14, 2021 "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"]. Ukaz Prezydenta Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv na 2025 rik z realizatsii Stratehii kiberbezpeky Ukrainy [On Approval of the Action Plan for 2025 for the Implementation of the Cybersecurity Strategy of Ukraine]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/204-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian].

6. Kormych, B.A. (2004). Orhanizatsiino-pravovi osnovy polityky informatsiinoi bezpeky Ukrainy [Organizational and Legal Foundations of Ukraine's Information Security Policy]. Doctoral dissertation, Kharkiv. [in Ukrainian].

7. Marushchak, A.I. (2011). Priorytety rozvytku informatsiinoho prava Ukrainy [Priorities of the Development of Information Law in Ukraine]. Informatsiia i pravo. [in Ukrainian].

8. Potii, O., Semenchenko, A., Bakalynskyi, O., & Mialkovskyi, D. (2021). Publichne upravlinnia instytutsionalnym rozvytkom u sferi kiberzakhystu [Public Administration of Institutional Development in the Field of Cybersecurity]. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, 3(9), 136–162. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-136-162 [in Ukrainian].

9. Semenchenko, A.I., Pleskach, V.L., Zaiarnyi, O.A., & Pleskach, M.V. (2020). Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam kiberbezpeky ta kiberzakhystu Ukrainy: sutnist, stan ta perspektyvy rozvytku [Organizational and Legal Mechanisms of Public Administration in Ensuring Cybersecurity and Cyber Defense of Ukraine: Essence, State and Prospects for Development]. [in Ukrainian].

10. Kravchenko, S.O. (2008). Derzhavno-upravlinski reformy: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia ta napriamy vprovadzhennia [Public Administration Reforms: Theoretical and Methodological Justification and Directions for Implementation]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].

11. Konventsiia pro kiberzlochynnist [Convention on Cybercrime]. Budapest. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text [in Ukrainian].

12. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament (NIS2). (2022). Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2555 [in EU].

13. Cybersecurity of Critical Infrastructure in Ukrainian Legislation and in Directive (EU) 2022/2555. (2023). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375323482_Cybersecurity_of_Critical_Infrastructure_in_Ukrainian_Legislation_and_in_Directive_EU_20222555 [in EU].

14. ISO/IEC 27001:2022. (2022). Retrieved from https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:en [in EU].

15. UN General Assembly. (2015). Resolution A/RES/70/237. Retrieved from https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2Fres%2F70%2F237&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False [in EU].

16. Yakovenko, Yu.L., Derkachenko, Yu.V., Kukhtyk, S.V., & Berezovskyi, D.O. (2021). Shliakhy udoskonalennia systemy kiberbezpeky v Ukraini [Ways to Improve the Cybersecurity System in Ukraine]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, 1. https://doi.org/10.54929/pmtl-issue1-2021-13 [in Ukrainian].

17. Havryliak, V.B. (2021). Stratehiia kiberbezpeky YeS (2021) na tsyfrove desiatylittia: perspektyvy dlia Ukrainy [EU Cybersecurity Strategy (2021) for the Digital Decade: Prospects for Ukraine]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia, 1, 46–52 [in Ukrainian].

18. Tretiak, Yu. (2024). Systema subiektiv administratyvno-pravovoho zabezpechennia kiberbezpeky [System of Subjects of Administrative and Legal Support of Cybersecurity]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: Yurydychni nauky, 11(2), 197–205 [in Ukrainian].

19. Derzhavnyi tsentr kiberzakhystu [State Cyber Defense Center]. Retrieved from https://scpc.gov.ua/uk [in Ukrainian].

20. Kibercentr UA30 [Cyber Center UA30]. Retrieved from https://inspect.in.ua/v-ukrayini-vidkryly-kiberczentr-ua30-novu-forteczyu-na-czyfrovomu-fronti/ [in Ukrainian].

21. Ukrainian cyber experts lend skills to NATO's largest-ever digital warfare drills in Estonia. Retrieved from Ukraine joins in NATO's biggest cyber defense drills to fortify cooperation against shared threats / The New Voice of Ukraine [in EU].

22. Ukraine to participate in large-scale NATO cyber defense exercises. Retrieved from Ukraine to participate in large-scale NATO cyber defense exercises [in EU].

*УДК 338.48:332.1(075.8)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-172-183*

**Руденко Валерій Петрович** доктор географічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, https://orcid.org/0000-0002-7542-4399

**Руденко Степан Валерійович** кандидат географічних наук, докторант кафедри біорізноманіття та екології, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, https://orcid.org/0009-0003-8072-2862

# ТУРИСТИЧНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ОБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Анотація.** Стверджується, що вартісна оцінка величини, аналіз структури, територіальної та економічної продуктивності природно-рекреаційного потенціалу регіону розглядаються як одна з визначальних характеристик предметної області сфери управління організаціями та їх підрозділами.

Констатується, що наголос на необхідності засвоєння майбутніми фахівцями-менеджерами теорії і практики управління наявним і перспективним потенціалом продуктивних сил наскрізь пронизує праці О. Шаблія (2019), Р. Димітрова, І. Труніної, М. Білик, К. Пряхіної (2024), М.А. Хвесика, Г.О. Обіход, В.М. Мандзика (2024), І. Грищенка зі співавторами (2021), К.О. Кузнєцової та І.М. Манаєнко (2020). Відзначається, що Чернівецька область володіє 1,28% сумарного природно-ресурсного потенціалу (ПРП) України, зокрема 2,11% потенціалу її природно-рекреаційних ресурсів. Частка Прут-Дністровської височинної області у ПРП Східно-Європейської рівнини – 0,85%, а передгірних і гірських екосистем обласного рівня Чернівецької області у ПРП Українських Карпат – 7,65%. Доводиться, що за абсолютною величиною природно-рекреаційного потенціалу у Чернівецькій області відзначається Прут-Дністровська височинна область, зокрема її Заставнівсько-Хотинський природний район. Далі йдуть Передкарпатська височинна та Зовнішньо-Карпатська області з Вижницько-Сторожинецьким, Вашковецько-Глибоцьким та Космацько-Виженським природними районами. Аргументується, що Рахівсько-Чивчинська, Тлумацько-Городенківська, Вижницько-Сторожинецька та Заставнівсько-Хотинська екосистеми районного рівня є тими у Чернівецькій області, де природні рекреаційні ресурси займають у компонентній структурі природно-ресурсного потенціалу домінантні та субдомінантні позиції. Стверджується, що природно-рекреаційний потенціал Чернівецького району

складає майже 4/5 від Чернівецької області загалом. Далі йдуть Вижницький та Дністровський райони. За показниками економічної продуктивності потенціалу Чернівецький район співвідноситься до Вижницького і Дністровського як, 2,2:1,9:1,0. Оцінка природно-рекреаційного потенціалу регіонів озброює управлінців дієвим інструментом для прийняття збалансованих рішень у сфері сталого рекреаційного природокористування, оскільки дозволяє кількісно та якісно визначити конкурентні переваги того чи іншого туристично-рекреаційного комплексу на різних ієрархічних рівнях.

**Ключові слова:** менеджмент туристично-ресурсного потенціалу, оцінка природних рекреаційних ресурсів Чернівецької області, регіональна економіка.

**Rudenko Valerii Petrovych** Doctor of Geographical Sciences, Professor, Honorary Educator in Ukraine, Head of the Department of Economic Geography and Ecological Management, Chernivtsi Yuriy Fedkovych National University, Chernivtsi, https://orcid.org/0000-0002-7542-4399

**Rudenko Stepan Valeriiovych** Candidate of Geographical Sciences, Doctoral Candidate of the Department of Biodiversity and Ecology, Dnipro Oles Honchar National University, Dnipro, https://orcid.org/0009-0003-8072-2862

## TOURISM-RESOURCE POTENTIAL OF CHERNIVTSI REGION AS THE OBJECT AND SUBJECT MATTER OF MANAGEMENT BY ORGANIZATIONS IN REGIONAL ECONOMICS

**Abstract.** It is maintained that the cost estimation of the value, analysis of structure, territorial and economic productivity of regional nature-resource potential is considered to be among the most crucial characteristics in the sphere of management of organizations and their subdivisions. It is stated that accentuation on the necessity of assimilation by future specialists-managers of the theory and practice of management of the available and the perspective potentials of productive forces is the cross-cutting theme in the works by O. Shabliy (2020), R. Dimitrov, I. Trunina, M. Bilyk, K. Priakhina (2024), M. A. Khvesyk, G.O. Obikhod, V.M. Mandzyk (2024), I. Hryshchenko et al. (2021), I.M. Manayenko (2020). It is noted that the Chernivtsi Oblast possesses 1,28% of the total nature-resource potential (NRP) of Ukraine, in particular, it covers 2,11% of the potential of its natural recreation resources. The share of the Prut-Dniester Upland Oblast in the NRP of the East-European Plain makes 0,86%, while the same of the oblast-level piedmont and mountainous ecosystems of the Chernivtsi Oblast in the NRP of the Ukrainian Carpathians is 7,65%. It is argued that the Prut-Dniester Upland Oblast, in particular, its Zastavna-Khotyn Natural Rayon, take the lead when we speak of the absolute value of the natural recreation potential of the Chernivtsi Oblast. These are followed by the Pre-Carpathian Upland Oblast and the External Carpathian Oblast with their Vyzhnytsia-Storozhynets and Vashkivtsi-

Hlyboka natural rayons. It is substantiated that the Rakhiv-Chyvchyn, Tlumach-Horodenka, Vyzhnytsia-Storozhynets and Zastavna-Khotyn rayon-level ecosystems of the Chernivtsi Oblast are those where natural recreation resources that take dominant and subdominant positions in the components structure of nature-resource potential. It is stated that natural recreation potential of the Chernivtsi Rayon makes almost 4/5 from that of the Chernivtsi Oblast. This is followed by the Vyzhnytsia and Dniester rayons. The proportion of economic productivity of the potential of the Chernivtsi Rayon, the Vyzhnytsia Rayon and the Dniester Rayon correlates as 2,2:1,9:1,0. The assessment of regional natural recreation potential arms managers with efficient instruments to help take balanced decisions in the sphere of sustainable recreational nature use since allows for quantitative and qualitative vision of advantages of these or those tourism0recreation complexes at different hierarchical levels.

**Keywords**: management of tourism-resource potential, assessment of natural recreation resources of Chernivtsi Oblast, regional economics.

**Постановка проблеми.** "Управління організаціями та їх підрозділами" – об'єкт вивчення спеціальності "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня вищої освіти згідно з чинним Стандартом [1, с.5]. Це ж констатується і багатьма іншими сучасними нормативними документами [2-5]. Методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті у названому Стандарті є однією з визначальних характеристик предметної області сфери управління організаціями та їх підрозділами [1, с.5]. Надзвичайно важливою передумовою збалансованого суспільного розвитку є компонентний аналіз наявного сукупного ресурсного потенціалу регіональної економіки чи то йдеться про окремі підприємства, групи підприємств, центри, вузли, агломерації, взаємопов'язані суспільно-територіальні комплекси. Наголос на необхідності засвоєння майбутніми фахівцями-менеджерами теорії і практики управління наявним і перспективним потенціалом продуктивних сил наскрізь пронизує праці О. Шаблія [6], Р. Димітрова, І. Труніної, М. Білик, К. Пряхіної [7], М.А. Хвесика, Г.О. Обіход, В.М. Мандзика [8], І. Грищенка зі співавторами [9], К.О. Кузнєцової та І.М. Манаєнко [10] та інших учених.

Відзначається, що перед менеджерами, зокрема, менеджерами туристичної індустрії, серед багатьох інших як нагальні до розв'язання постають такі важливі питання, як:

- який за обсягом туристично-ресурсний чи природно-рекреаційний потенціал має у своєму розпорядженні дана організація (підприємство)?
- яке місце природно-рекреаційних ресурсів цього підприємства у структурі природно-ресурсного потенціалу загалом?
- які конкурентні переваги має дана організація за своїм природно-рекреаційним потенціалом в економіці регіону?
- яка економічна і територіальна продуктивність природно-рекреаційного потенціалу туристичних комплексів на тлі області, регіону вищого порядку?

Відповісти на ці питання на прикладі Чернівецької області – **головна мета** нашої публікації.

**Матеріали дослідження.** В основу нашого аналізу покладені результати вартісної переоцінки природно-ресурсного потенціалу (ПРП) первинних 278 природних районів, 57 областей, 14 країв (провінційних екосистем), 3 підзон, 4 зон (біомів), 3 країн України станом на 01.01.2022 р. [11]. Оцінкові матеріали адаптовані до 10 природних районів, 6 природних областей та 3-х адміністративних районів Чернівецької області [12].

**Виклад основного матеріалу.** У поданих нижче таблицях 1-5 характеризуються місця екосистем районного рівня Чернівецької області у природно-ресурсному потенціалі Східно-Європейської рівнини та Українських Карпат (до яких вони належать), компонентна структура ПРП природних районів та територіальна продуктивність (ефективність) їх потенціалу. Величина ПРП та економічна продуктивність потенціалу розкриті і в розрізі адміністративних районів Чернівецької області.

Таблиця 1

Місце екосистем районного рівня Чернівецької області у природно-ресурсному потенціалі Східно-Європейської рівнини та Українських Карпат

| Екосистеми Чернівецької області | Потенціал ресурсів, млрд. грн. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних | інтегральний |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **Східно-Європейська рівнина – 1279,745 млрд. грн.** | | | | | | | |
| ***XI. Прут-Дністровська височинна область*** | **0,768** | **0,640** | **7,549** | **0,380** | **0,004** | **1,664** | **11,005** |
| 70. Тлумацько-Городенківський | - | 0,128 | 0,128 | - | - | 0,128 | 0,384 |
| 71. Заставнівсько-Хотинський | 0,256 | 0,384 | 5,630 | 0,254 | 0,002 | 1,408 | 7,934 |
| 72. Кельменецько-Сокирянський | 0,512 | 0,128 | 1,791 | 0,126 | 0,002 | 0,128 | 2,687 |
| **Українські Карпати, 100%** | | | | | | | |
| ***I. Передкарпатська височинна область*** | **0,099** | **0,693** | **1,347** | **0,862** | **0,009** | **0,844** | **3,854** |
| 10. Вижницько-Сторожинецький | 0,063 | 0,378 | 0,440 | 0,417 | 0,005 | 0,422 | 1,725 |
| 11. Вашковецько-Глибоцький | 0,036 | 0,315 | 0,907 | 0,445 | 0,004 | 0,422 | 2,129 |

| Екосистеми Чернівецької області | Потенціал ресурсів, млрд. грн. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних | інтегральний |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ***II. Зовнішньо Карпатська область*** | **0,279** | **0,808** | **0,153** | **0,502** | **0,001** | **0,180** | **1,923** |
| 14. Космацько-Виженський | 0,270 | 0,575 | 0,099 | 0,358 | 0,001 | 0,135 | 1,438 |
| 17. Криворівнянсько-Дихтинецький | 0,009 | 0,233 | 0,054 | 0,144 | - | 0,045 | 0,485 |
| ***III. Вододільно-Верховинська область*** | **0,009** | **0,350** | **0,036** | **0,216** | **-** | **0,108** | **0,719** |
| 21. Ворохтянсько-Путильський | 0,009 | 0,350 | 0,036 | 0,216 | - | 0,108 | 0,719 |
| ***IV. Полонинсько-Чорногірська область*** | **-** | **0,197** | **0,018** | **0,099** | **-** | **0,036** | **0,350** |
| 27. Гринявсько-Яровицький | - | 0,197 | 0,018 | 0,099 | - | 0,036 | 0,350 |
| ***V. Мармароська область*** | - | **0,009** | **-** | **0,009** | **-** | **0,009** | **0,027** |
| 28. Рахівсько-Чивчинський | - | 0,009 | - | 0,009 | - | 0,009 | 0,027 |
| **Чернівецька область у ПРП України, %** | **1,155** | **2,697** | **9,103** | **2,068** | **0,014** | **2,841** | **17,878** |

Таблиця 2

Компонентна структура природно-ресурсного потенціалу
екосистем районного рівня Чернівецької області

| Екосистеми Чернівецької області | Потенціал ресурсів, % | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **Східно-Європейська рівнина** | | | | | | |
| ***XI. Прут-Дністровська височинна область*** | **7,0** | **5,8** | **68,6** | **3,5** | **-** | **15,1** |
| 70. Тлумацько-Городенківський | - | 33,3 | 33,4 | - | - | 33,3 |
| 71. Заставнівсько-Хотинський | 3,2 | 4,8 | 71,1 | 3,2 | - | 17,7 |
| 72. Кельменецько-Сокирянський | 19,1 | 4,8 | 66,5 | 4,8 | - | 4,8 |

| Екосистеми Чернівецької області | Потенціал ресурсів, % | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **Українські Карпати** | | | | | | |
| ***I. Передкарпатська височинна область*** | **2,6** | **18,0** | **34,9** | **22,4** | **0,2** | **21,9** |
| 10. Вижницько-Сторожинецький | 3,7 | 21,9 | 25,5 | 23,9 | 0,5 | 24,5 |
| 11. Вашковецько-Глибоцький | 1,7 | 14,8 | 42,6 | 21,1 | - | 19,8 |
| ***II. Зовнішньо Карпатська область*** | **14,5** | **42,0** | **8,0** | **26,2** | **-** | **9,3** |
| 14. Космацько-Виженський | 18,8 | 40,0 | 6,9 | 24,9 | - | 9,4 |
| 17. Криворівнянсько-Дихтинецький | 1,9 | 48,0 | 11,1 | 29,7 | - | 9,3 |
| ***III. Вододільно-Верховинська область*** | **1,3** | **48,7** | **5,0** | **30,0** | **-** | **15,0** |
| 21. Ворохтянсько-Путильський | 1,3 | 48,7 | 5,0 | 30,0 | - | 15,0 |
| ***IV. Полонинсько-Чорногірська область*** | **-** | **56,3** | **5,1** | **28,3** | **-** | **10,3** |
| 27. Гринявсько-Яровицький | - | 56,3 | 5,1 | 28,3 | - | 10,3 |
| ***V. Мармароська область*** | **-** | **33,3** | **-** | **33,3** | **-** | **33,4** |
| 28. Рахівсько-Чивчинський | - | 33,3 | - | 33,3 | - | 33,4 |
| **Чернівецька область загалом** | **6,5** | **15,1** | **50,8** | **11,6** | **0,1** | **15,9** |

Таблиця 3

Територіальна продуктивність природно-ресурсного потенціалу екосистем Чернівецької області

| Екосистеми Чернівецької області | Територіальна продуктивність ПРП (у балах – за розімкнутою оцінковою шкалою, середній показник по Чернівецькій області – 100 балів) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних | інтегральний |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **Східно-Європейська рівнина** | | | | | | | |
| ***XI. Прут-Дністровська височинна область*** | **160** | **60** | **200** | **36** | **75** | **116** | **135** |
| 70. Тлумацько-Городенківський | 22 | 173 | 75 | 28 | - | 53 | 75 |
| 71. Заставнівсько-Хотинський | 68 | 59 | 254 | 34 | 90 | 199 | 166 |
| 72. Кельменецько-Сокирянський | 312 | 25 | 174 | 42 | 80 | 38 | 118 |
| **Українські Карпати** | | | | | | | |
| ***I. Передкарпатська височинна область*** | **24** | **79** | **83** | **109** | **199** | **98** | **67** |
| 10. Вижницько-Сторожинецький | 32 | 84 | 36 | 104 | 215 | 93 | 59 |
| 11. Вашковецько-Глибоцький | 16 | 73 | 68 | 115 | 182 | 104 | 75 |
| ***II. Зовнішньо Карпатська область*** | **179** | **209** | **12** | **136** | **33** | **51** | **76** |
| 14. Космацько-Виженський | 242 | 227 | 12 | 146 | 45 | 57 | 86 |
| 17. Криворівнянсько-Дихтинецький | 6 | 158 | 12 | 110 | - | 35 | 50 |
| ***III. Вододільно-Верховинська область*** | **13** | **482** | **14** | **323** | **-** | **192** | **147** |
| 21. Ворохтянсько-Путильський | 13 | 482 | 14 | 323 | - | 192 | 147 |
| ***IV. Полонинсько-Чорногірська область*** | **-** | **114** | **4** | **65** | **-** | **24** | **31** |
| 27. Гринявсько-Яровицький | - | 114 | 4 | 65 | - | 24 | 31 |
| ***V. Мармароська область*** | **-** | **260** | **6** | **206** | **-** | **115** | **86** |
| 28. Рахівсько-Чивчинський | - | 260 | 6 | 206 | - | 115 | 86 |
| **Чернівецька область загалом** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |

Таблиця 4

Природно-ресурсний потенціал адміністративних районів Чернівецької області

| Райони | Потенціал ресурсів, млрд. грн. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних | сумарний |
| Вижницький | 0,039 | 1,509 | 0,590 | 0,979 | 0,004 | 0,279 | 3,400 |
| Дністровський | 0,593 | 0,359 | 3,157 | 0,299 | 0,004 | 0,248 | 4,660 |
| Чернівецький | 0,523 | 0,829 | 5,356 | 0,790 | 0,006 | 2,314 | 9,818 |
| ***По області, всього*** | ***1,155*** | ***2,697*** | ***9,103*** | ***2,068*** | ***0,014*** | ***2,841*** | ***17,878*** |

Таблиця 5

Економічна продуктивність природно-ресурсного потенціалу адміністративних районів Чернівецької області

| Райони | Економічна продуктивність природно-ресурсного потенціалу адміністративних районів (у балах за розімкнутою шкалою, середній показник по Чернівецькій області – 100 балів) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мінеральних | водних | земельних | лісових | фауністичних | природно-рекреаційних | сумарний |
| Вижницький | - | 550 | 64 | 465 | 281 | 97 | 187 |
| Дністровський | 301 | 78 | 203 | 85 | 167 | 51 | 153 |
| Чернівецький | 62 | 42 | 81 | 53 | 59 | 112 | 75 |
| ***По області, всього*** | ***100*** | ***100*** | ***100*** | ***100*** | ***100*** | ***100*** | ***100*** |

Отже, наявна інформація дозволяє менеджеру туристичної індустрії пересвідчитись у тому, що за величиною природно-рекреаційного потенціалу у Чернівецькій області першими є Заставнівсько-Хотинський, Вижницько-Сторожинецький, Вашковецько-Глибоцький, Космацько-Виженський, Кельменецько-Сокирянський та Тлумацько-Городенківський природні райони. У компонентній структурі ПРП, що відображає місце кожного природного ресурсу у загальному обсязі потенціалу, природні рекреаційні ресурси є домінантними (тобто, першими) і субдомінантними (другими) у таких екосистемах районного рівня, як: Рахівсько-Чивчинська, Тлумацько-Городенківська, Вижницько-Сторожинецька, Заставнівсько-Хотинська.

Однією з важливіших характеристик перспектив сталого розвитку туристичної індустрії є оцінка територіальної продуктивності природно-рекреаційного потенціалу, що визначається як відношення його обсягу (величини) на одиницю площі. За критерій бальної оцінки береться середній показник по Чернівецькій області, прийнятий за 100 балів. Як бачимо у табл.3, територіальна продуктивність потенціалу природних рекреаційних ресурсів Чернівецької області є найвищою у Заставнівсько-Хотинському (199 балів) Ворохтянсько-Путильському (192 бали), Рахівсько-Чивчинському (115 балів), Вашковецько-Сторожинецькому природних районах і поступово знижується у Вижницько-Сторожинецькому, Космацько-Виженському, Тлумацько-Городенківському, Кельменецько-Сокирянському, Криворівнянсько-Дихтинецькому та Гринявсько-Яровицькому природних районах.

Зрозуміло, туристично-рекреаційна діяльність зорієнтована, насамперед, на природні райони, екосистеми різного ієрархічного рівня, проте, не менш важливим є врахування особливостей і адміністративно-територіального поділу країни.

Згідно з Постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 р., на території Чернівецької області утворено три адміністративні райони – Вижницький, Дністровський та Чернівецький [13], оцінку потенціалу природних ресурсів яких характеризують табл.4 та 5. Природно-рекреаційний потенціал Чернівецького району складає майже 4/5 від Чернівецької області загалом. Далі йдуть Вижницький та Дністровський райони. У той же час відмінності між адміністративними районами за показником економічної продуктивності потенціалу (величина (обсяг) потенціалу на одну особу) є менш значними. Чернівецький район співвідноситься до Вижницького і Дністровського як: 2,2:1,9:1,0.

Отже, наявна деталізована інформація про особливості природно-рекреаційного потенціалу екосистем Чернівецької області, його величину, компонентну структуру, територіальну та економічну продуктивність озброюють управлінців дієвим інструментарієм для прийняття виважених рішень у сфері збалансованого рекреаційного природокористування.

**Висновки.**

1. Оцінка величини, структури, територіальної та економічної продуктивності природно-рекреаційного потенціалу регіону розглядаються як одна з визначальних характеристик предметної області сфери управління організаціями та їх підрозділами.

2. За абсолютною величиною природно-рекреаційного потенціалу у Чернівецькій області відзначається Прут-Дністровська височинна область, зокрема її Заставнівсько-Хотинський природний район. Далі йдуть Передкарпатська височинна та Зовнішньо-Карпатська області з Вижницько-Сторожинецьким, Вашковецько-Глибоцьким та Космацько-Виженським природними районами.

3. Рахівсько-Чивчинська, Тлумацько-Городенківська, Вижницько-Сторожинецька та Заставнівсько-Хотинська екосистеми районного рівня є тими у Чернівецькій області, де природні рекреаційні ресурси займають у компонентній структурі природно-ресурсного потенціалу домінантні та субдомінантні позиції.

4. Природно-рекреаційний потенціал Чернівецького району складає майже 4/5 від Чернівецької області загалом. Далі йдуть Вижницький та Дністровський райони. За показниками економічної продуктивності потенціалу Чернівецький район співвідноситься до Вижницького і Дністровського як, 2,2:1,9:1,0. Оцінка природно-рекреаційного потенціалу регіонів озброює управлінців дієвим інструментом для прийняття збалансованих рішень у сфері сталого рекреаційного природокористування.

***Література:***

1. Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь – «бакалавр». Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент». Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 року № 1165. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf.

2. Стандарт вищої освіти України: другий (магістерський) рівень, галузь знань: 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність: 073 «Менеджмент»: Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 року № 959. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni %20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf

3. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент: Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України 24.12.2021 р. №1436 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://asp.knu.ua/doc/Standart_PhD/073-Menedzhment-dokt.filos.pdf

4. Таблиця відповідності Переліку наукових спеціальностей (Перелік 2011) та Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (Перелік 2015) : Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України 06 листопада 2015 року №1151 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 12 квітня 2016 року No419). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://krok.edu.ua/download/aspirantura/2016-08/tablitsya-vidpovidnosti-p

5. Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти: Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. No266 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. No1021). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https:zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п#п11

6. Шаблій О. Суспільна географія: книга четверта. У пошуках істини [Вибрані праці]. Львів: ЛНУ імені І. Франка. 2019. 838 с.

7. Dimitrov R., Trunina I., Bilyk M., Pryakhina K. Formation of resource potential of HELs as a basis for their sustainable development. Access to science, business, innovation in the digital economy, ACCESS Press. 2024. 5(3), 407-425. https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3(2).

8. Хвесик М.А., Обіход Г.О., Мандзик В.М. Інституційні інструменти забезпечення резильєнтності природно-ресурсного комплексу: безпековий аспект. Економіка України. 2024. Т.67. No8. С. 77-87. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.08.077

9. GryshenkoI., Ganushchak-Efimenko L., Shiherban V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. European journal of sustainable development. 2021.10(2).336

10. Менеджмент регіонального розвитку: конспект лекцій навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»/КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К.О. Кузнєцова, І.М. Манаєнко – Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. 149 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/34768/1/MRR_Konspekt.pdf

11. Руденко С.В., Руденко В.П. Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України. Менеджмент туристичної індустрії : освітньо-наукові домінанти: колективна монографія / Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. та ін. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2024. С.4-21.

12. Остапенко П. Атлас адміністративно-територіального устрою України. Новий районний поділ та територіальні громади: 2020 / Видання друге / Остапенко П., Перхалюк Р., Бончковський О., Остапенко С. К. 2020. 56 с.

13. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. №807-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196122.html.

***References:***

1. Standart vyshchoi osvity. Pershyi (bakalavrskyi) riven vyshchoi osvity. Stupin – "bakalavr". Haluz znan: 07 "Upravlinnia ta administruvannia", spetsialnist: 073 "Menedzhment". Zatverdzheno nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.10.2018 r. №1165 [Standard of Higher Education: first (bachelor's) level. Specialization 07 "Management and Administration". Specialty 073 "Management": Approved by Order No. 1165 of 29 October 2018, Ministry of Education and Science of Ukraine]. mon.gov.ua. Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf [in Ukrainian].

2. Standart vyshchoi osvity Ukrainy: druhyi (mahisterskyi) riven, haluz znan: 07 "Upravlinnia ta administruvannia", spetsialnist: 073 "Menedzhment". Zatverdzheno nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 10.07.2019 r. №959 [Standard of Higher Education of Ukraine: second (master's) level. Specialization 07 "Management and Administration". Specialty 073 "Management": Approved by Order No. 959 of 10 July 2019, Ministry of Education and Science of Ukraine]. mon.gov.ua. Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf [in Ukrainian].

3. Standart vyshchoi osvity: tretii (osvitno-naukovyi) riven, haluz znan 07 "Upravlinnia i administruvannia", spetsialnist 073 "Menedzhment". Zatverdzheno nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy 24.12.2021 r. №1436 [Standard of Higher Education: third (educational and scientific) level. Specialization 07 "Management and Administration". Specialty 073 "Management": Approved by Order No. 1436 of 24 December 2021, Ministry of Education and Science of Ukraine]. asp.knu.ua. Retrieved from https://asp.knu.ua/doc/Standart_PhD/073-Menedzhment-dokt.filos.pdf [in Ukrainian].

4. Tablytsia vidpovidnosti Pereliku naukovykh spetsialnostei (2011) ta Pereliku haluzei znan i spetsialnostei (2015). Zatverdzheno nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy 06.11.2015 r. №1151 (u redaktsii nakazu vid 12.04.2016 r. №419) [Table of compliance of the List of scientific specialties (2011) and the List of fields of knowledge and specialties (2015): Approved by Order No. 1151 of 6 November 2015 (as amended by Order No. 419 of 12 April 2016), Ministry of Education

and Science of Ukraine]. krok.edu.ua. Retrieved from https://krok.edu.ua/download/aspirantura/2016-08/tablitsya-vidpovidnosti-p [in Ukrainian].

5. Perelik haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity. Zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.04.2015 r. №266 (u redaktsii postanovy vid 30.08.2024 r. №1021) [List of fields of knowledge and specialties for training applicants for higher and professional pre-higher education: Approved by Resolution No. 266 of 29 April 2015 (as amended by Resolution No. 1021 of 30 August 2024), Cabinet of Ministers of Ukraine]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#p11 [in Ukrainian].

6. Shablii, O. (2019). Suspilna heohrafiia: knyha chetverta. U poshukakh istyny [Vybrani pratsi] [Social geography: book four. In search of the truth (Selected works)]. Lviv: LNU imeni I. Franka. 838 p. [in Ukrainian].

7. Dimitrov, R., Trunina, I., Bilyk, M., & Pryakhina, K. (2024). Formation of resource potential of HELs as a basis for their sustainable development. Access to science, business, innovation in the digital economy, ACCESS Press. 5(3). 407–425. https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3(2).

8. Khvesyk, M. A., Obikhod, H. O., & Mandzyk, V. M. (2024). Instytutsiini instrumenty zabezpechennia rezylientnosti pryrodno-resursnoho kompleksu: bezpekovyi aspekt [Institutional instruments for ensuring resilience of the natural-resource complex: security aspect]. Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine. 67(8). 77–87. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.08.077 [in Ukrainian].

9. Gryshenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shiherban, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L., & Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. European Journal of Sustainable Development. 10(2). 336.

10. Menedzhment rehionalnoho rozvytku: konspekt lektsii: navchalnyi posibnyk dlia studentiv pershoho (bakalavrskyi) rivnia spetsialnosti 073 “Menedzhment” / KPI im. Ihoria Sikorskoho; uklad.: K. O. Kuznietsova, I. M. Manaienko. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2020. 149 p. [Management of regional development: a compendium of lectures (Electronic resource): a manual for students of the first (bachelor's) level in specialty 073 “Management” / Igor Sikorsky KPI; Edited by: K. O. Kuznietsova, I. M. Manaienko. Kyiv, 2020. 149 p.]. ela.kpi.ua. Retrieved from https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/34768/1/MRR_Konspekt.pdf [in Ukrainian].

11. Rudenko, S.V., Rudenko, V.P. (2024). Suchasnyi vymir pryrodno-resursnoho potentsialu pryrodnykh krain, biomiv, provintsiinnykh ekosystem, pryrodnykh oblastei ta raioniv Ukrainy. [Present-day dimension of nature-resource potential in natural countries, biomes, provincial ecosystems, natural oblasts and rayons of Ukraine]. Management of tourism industry: educational-scientific dominants. A joint monograph by Rudenko V.P., Pidhirna V.N., Nakonechnyi K.P. et al. Chernivtsi: Chernivtsi Yuriy Fedkovych National University. P. 4-21.

12. Ostapenko, P. (2020). Atlas administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy. Novyi raionnyi podil ta terytorialni hromady. 2-he vydannia [Atlas of administrative and territorial structure of Ukraine. A new rayon zoning and territorial communities.2020 / Second edition] Pavlo Ostapenko, Roman Perkhaliuk, Oleksandr Banchkovskyi, Stanislav Ostapenko. Kyiv. 56 p. [in Ukrainian].

13. Pro utvorennia ta likvidatsiiu raioniv: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 17 lypnia 2020 r. №807-IX [On Formation and Liquidation of Rayons: A Verkhovna Rada’s of Ukraine Resolution No 807 - IX of 17 July 2020]. rada.gov.ua. Retrieved from https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196122.html [in Ukrainian].

*УДК 614.2:005.591.6(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-184-198*

**Сак Тетяна Василівна** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-7202-3426

**Андрійчук Ольга Ярославівна** доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор, завідувач кафедри фізичної терапії та ерготерапії, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0003-4415-4696

**Сак Вячеслав Володимирович** аспірант, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0009-0004-5658-4671

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** Протягом останніх років система охорони здоров'я України зазнала глибоких трансформацій, пов'язаних із впровадженням нових механізмів фінансування та управління. Незважаючи на досягнення, країна продовжує стикатися з серйозними викликами: високою смертністю від неінфекційних захворювань, проблемами психічного здоров'я, збільшенням кількості осіб, що потребують післявоєнної реабілітації. Значним обмеженням також є недостатнє фінансування, брак кваліфікованих медичних кадрів, що ускладнює ефективне функціонування системи.

В умовах сучасних викликів ключового значення набувають інноваційні рішення у медицині та реабілітації. Запровадження цифрових технологій та розвиток eHealth-стартапів відкриває нові можливості для подолання структурних слабкостей та оптимізації управління ресурсами. Інновації дозволяють підвищити доступність та якість медичних послуг, а також формують нову модель охорони здоров'я, здатну адаптуватися до викликів воєнного часу та сприяти довгостроковому зміцненню здоров'я та процесів реабілітації населення.

У сучасному глобальному контексті сектор MedTech характеризується інтеграцією передових технологій та зростаючим попитом на високоякісні медичні послуги. Використання штучного інтелекту, аналізу великих даних, технологій 3D-друку та біотехнологій створює нові можливості для підвищення ефективності медичної допомоги та оптимізації клінічних процесів. Системи охорони здоров'я дедалі більше орієнтуються на профілактичну медицину та раннє виявлення захворювань, що стимулює розвиток технологій моніторингу

стану здоров'я, персоналізованої медицини та інструментів оцінки медичних ризиків. Зростає потреба у рішеннях для догляду та реабілітації. Демографічні зміни, зокрема старіння населення, та збільшення частоти хронічних захворювань стимулюють попит на інноваційні технології, такі як біонічні протези, роботизовані реабілітаційні системи та пристрої, які забезпечують відновлення працездатності та підвищення якості життя пацієнтів.

У статті окреслено ключові бар'єри інноваційного розвитку, серед яких обмежене фінансування, дефіцит кадрів, руйнування інфраструктури та нормативно-правові прогалини.

Значну увагу приділено ролі інновацій у забезпеченні стійкості системи охорони здоров'я, відновленні людського капіталу та інтеграції України у глобальний медичний простір. Представлено результати діяльності HealthTech-стартапів та програм підтримки інновацій, що підтверджують потенціал національної екосистеми у сфері охорони здоров'я. Зроблено висновок, що інновації є не лише інструментом модернізації, а й критично важливою умовою відновлення та підвищення конкуренто-спроможності української медицини на міжнародному рівні.

**Ключові слова:** інновації, охорона здоров'я, реабілітація, фізична терапія, пацієнт, інноваційні проєкти, HealthTech-стартапи**,** цифровізація, eHealth, інноваційні медичні технології, державне регулювання.

**Sak Tetiana Vasylivna** PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-7202-3426

**Andriichuk Olha Yaroslavivna** Doctor of Science in Physical Education and Sports, Professor, Head of the Department of Physical Therapy and Ergotherapy, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0003-4415-4696

**Sak Viacheslav Volodymyrovych** Postgraduate Student, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0009-0004-5658-4671

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM OF UKRAINE: CURRENT STATE AND PROSPECTS

**Abstract.** Ukraine's healthcare system is at a crossroads, undergoing profound transformation driven by new financing and management mechanisms. While these reforms have yielded significant progress, the sector continues to face major challenges, including high mortality from non-communicable diseases, mental health issues, a surge in post-war rehabilitation needs, inadequate funding, and workforce shortages. These barriers highlight the urgency of an innovation-centered approach to ensure a sustainable and resilient healthcare system.

Innovative solutions in medicine and rehabilitation are now essential for overcoming Ukraine's healthcare challenges. Digital technologies and eHealth startups offer pathways to address systemic weaknesses and enhance resource management. By placing innovation at the core of healthcare modernization, Ukraine can build a system capable of adapting to wartime adversity and fostering long-term improvements in public health and rehabilitation.

Globally, the MedTech sector is characterized by the integration of advanced technologies and a growing demand for high-quality medical services. The use of artificial intelligence, big data analytics, 3D printing, and biotechnology is creating new opportunities to enhance medical care efficiency and optimize clinical processes. Healthcare systems are increasingly focused on preventive medicine and early disease detection, driving the development of health monitoring technologies, personalized medicine, and medical risk assessment tools. Demand for care and rehabilitation solutions is also rising.

Demographic changes—particularly population aging and the increasing prevalence of chronic diseases—stimulate the need for innovative technologies such as bionic prosthetics, robotic rehabilitation systems, and devices that restore work capacity and improve patients' quality of life.

This article identifies key barriers to healthcare innovation in Ukraine—limited funding, personnel shortages, infrastructure damage, and regulatory gaps—and explores how innovation contributes to system resilience, human capital restoration, and Ukraine's integration into the global healthcare landscape. By highlighting the success of HealthTech startups and innovation support programs, it demonstrates that innovation is not only a tool for modernization but also a critical driver of long-term competitiveness and recovery for Ukraine's healthcare system.

**Keywords:** innovation, healthcare, rehabilitation, physical therapy, patient, innovative projects, HealthTech startups, digitalization, eHealth, innovative medical technologies, public regulation.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток системи охорони здоров'я є ключовою передумовою забезпечення якості, доступності та стійкості медичних послуг. Для України цей процес набув особливого значення в умовах багаторічних реформ та нових викликів, пов'язаних із збройною агресією, що спричинила руйнування медичної інфраструктури, кадровий дефіцит та підвищила потребу у віддалених цифрових рішеннях для лікування і моніторингу пацієнтів.

Нині система охорони здоров'я України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням внутрішніх (економічна нестабільність, демографічні зміни, нестача кадрів) та зовнішніх факторів (глобалізація, цифровізація, пандемії, воєнні дії). У таких умовах одним із провідних напрямів забезпечення стійкого функціонування та підвищення ефективності галузі виступає впровадження інноваційних підходів.

Водночас, попри наявний науково-технічний потенціал, процеси модернізації охорони здоров'я відбуваються нерівномірно. Їх гальмують обмежене фінансування, недосконалість нормативно-правового регулювання та низький рівень інтеграції у світовий медичний простір. Це обумовлює потребу у формуванні нових моделей управління, ефективних інвестиційних механізмів і стратегій розвитку, які базуватимуться на інноваціях та сприятимуть модернізації української медицини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України останніми роками привертає все більшу увагу як науковців, так і практиків.

Інтерес до цієї теми зумовлений поєднанням кількох чинників: трансформацією системи управління охороною здоров'я, потребою у підвищенні її ефективності та прозорості, активним впровадженням цифрових технологій і водночас – викликами, пов'язаними із воєнним станом та соціально-економічною нестабільністю.

Дослідження цифрових систем охорони здоров'я в Україні підкреслюють важливість eHealth як інструмента для підвищення ефективності надання послуг та управління ресурсами [3]. У статті **«Інноваційний розвиток системи охорони здоров'я як об'єкта державного регулювання: стан і проблеми»** авторів Савостенко Т.О., Шевченко Л.Г., Соломаха О.А. [11] стверджується, що **державне регулювання** є важливою складовою інноваційного розвитку охорони здоров'я, що забезпечує підтримку інновацій; контролює надання якісних медичних послуг; спрямоване на збереження та зміцнення здоров'я населення, продовження тривалості життя.

За результатами «Landscape Assessment of Telemedicine in Ukraine» (USAID LHSS, 2023), телемедицина в Україні значною мірою розширилася після повномасштабного вторгнення РФ: цей проєкт встановив, що руйнування більш ніж 1150 медичних закладів і внутрішнє переміщення медичного персоналу створили критичну потребу в дистанційних консультаціях та технологічних рішеннях [1].

Сторона громадянського суспільства також відіграє активну роль: зокрема, проєкт *TeleHelp Ukraine: A Distributed International Telemedicine Response to the Ongoing War* за даними Narayan et al. (2024) описує ефективну волонтерську мережу, через яку був забезпечений доступ до медичних та психологічних консультацій у складних обставинах війни [4].

Паралельно спостерігається зростання HealthTech-стартапів та технологічних ініціатив незважаючи на ризики війни та проблеми з електропостачанням. Наприклад, за даними The Recursive, українська стартап-екосистема залучила рекордні інвестиції – у першому кварталі 2025 року стартапи інноваційного сектору, включно з охороною здоров'я, отримали значні кошти, що свідчить про довіру з боку міжнародних та місцевих інвесторів до перспектив таких технологічних рішень [7].

**Мета статті –** системно оцінити сучасний стан інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України, виявити ключові виклики та бар'єри, а також окреслити стратегічні напрями та інструменти, здатні забезпечити сталий розвиток галузі в умовах цифровізації, глобальних трансформацій та воєнних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система охорони здоров'я України переживає етап глибоких трансформацій, що охоплюють не лише фінансові й організаційні механізми, але й формування якісно нового підходу до розвитку на основі інновацій.

Прийнята **Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року** визначає впровадження інноваційних рішень одним із ключових напрямів модернізації галузі [12].

Згідно з документом, важливим вектором розвитку є **технологізація та цифровізація процесів управління, планування та організації надання послуг у сфері охорони здоров'я.** Йдеться про формування єдиного медичного простору, запровадження електронних медичних записів, інтеграцію з міжнародними стандартами інтероперабельності, а також посилення кібербезпеки та захисту персональних даних. Такі кроки не лише оптимізують роботу медичних установ, але й створюють передумови для аналітики, прогнозування та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Ще одним напрямом є **створення умов для залучення інвестицій та покращення економічної привабливості галузі**. У Стратегії наголошується на необхідності розвитку державно-приватного партнерства, що відкриває шлях для реалізації інноваційних проєктів, модернізації інфраструктури та впровадження нових медичних технологій. Інноваційні рішення в поєднанні з інвестиціями дають можливість підвищити конкурентоспроможність українських закладів охорони здоров'я як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таким чином, Стратегія визначає інновації не як другорядний інструмент, а як **ключовий чинник розвитку** всієї системи охорони здоров'я. Цифрова трансформація, сучасні технології та нові механізми фінансування розглядаються як основа підвищення ефективності, прозорості та доступності медичної допомоги для населення.

Ураховуючи значні людські та економічні втрати, спричинені війною, інновації виступають не лише засобом модернізації галузі, а й критично важливою умовою збереження та відновлення людського капіталу України.

Протягом останніх років система охорони здоров'я України зазнала глибоких трансформацій, пов'язаних із впровадженням нових механізмів фінансування та управління.

Важливими етапами стали створення Національної служби здоров'я України як центрального замовника медичних послуг, автономізація закладів охорони здоров'я та запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» [12].

Це заклало підґрунтя для підвищення конкурентності та ефективності у сфері надання медичної допомоги.

Паралельно реформа системи громадського здоров'я спрямована на зміцнення епідеміологічного нагляду, розвиток центрів контролю та профілактики хвороб, а також на посилення ролі державних інституцій у сфері протидії загрозам здоров'ю населення.

Незважаючи на ці досягнення, Україна й надалі стикається з серйозними викликами: високою смертністю від неінфекційних хвороб, проблемами психічного здоров'я, зростанням мультирезистентного туберкульозу, низьким охопленням вакцинацією та ризиками, пов'язаними з антимікробною резистентністю, збільшення осіб з втраченими кінцівками, що потребують тривалої реабілітації та протезування. Значним обмеженням є також недостатнє фінансування, брак медичних кадрів, що ускладнює ефективне функціонування системи.

У таких умовах ключового значення набувають інноваційні рішення. Впровадження цифрових технологій, розвиток eHealth-стартапів відкриває нові можливості для подолання структурних слабкостей та оптимізації управління ресурсами.

Інновації дозволяють не лише підвищити доступність та якість медичних послуг, але й сформувати нову модель охорони здоров'я, здатну адаптуватися до викликів воєнного часу та сприяти довгостроковому зміцненню здоров'я населення.

У сучасному глобальному контексті сектор MedTech характеризується інтеграцією передових технологій та зростаючим попитом на високоякісні медичні послуги.

Використання штучного інтелекту, аналізу великих даних, технологій 3D-друку та біотехнологій створює нові можливості для підвищення ефективності надання медичної допомоги та оптимізації клінічних процесів.

Системи охорони здоров'я демонструють зміщення пріоритетів у бік профілактичної медицини та раннього виявлення захворювань. Це стимулює розвиток технологій моніторингу стану здоров'я, персоналізованої медицини та інструментів оцінки медичних ризиків.

Потреба у рішеннях для догляду та реабілітації також зростає. Демографічні зміни, зокрема старіння населення, та збільшення частоти хронічних захворювань стимулюють попит на інноваційні технології, такі як біонічні протези, роботизовані реабілітаційні системи, екзоскелети та «розумні» медичні пристрої.

Ринок MedTech у 2023 році оцінювався у 515,2 млрд.дол, що на 23,6% більше 2022 року. Домінантна частка ринку MedTech у світі зосереджена у трьох провідних країнах, які суттєво випереджають інші держави своїх регіонів за обсягом виробництва та впровадження медичних технологій. Рис. 1 ілюструє розподіл ринку за регіонами та лідерські позиції цих країн.

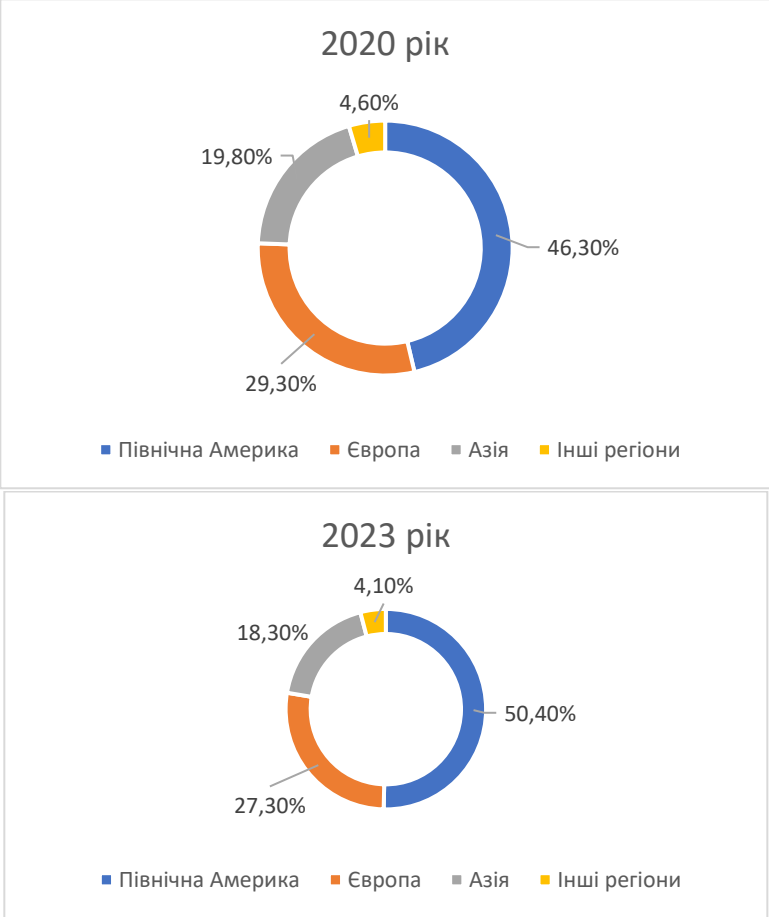



Рис. 1. Обсяг продаж ринку MedTech у світі в регіональному розрізі в 2020 та 2023 році

Джерело: Згідно з даними Fitch Solutions Group Limited на основі 65 країн світу [2]

Північна Америка (50,4%) є беззаперечним лідером глобального ринку MedTech. Домінування пояснюється високим рівнем інвестицій у медичні технології, значними витратами на охорону здоров'я, присутністю провідних міжнародних компаній та активним впровадженням інновацій.

Європа (27,3%) другий за величиною ринок, що формує більше четвертини світових продажів. Ринок характеризується високим рівнем стандартизації медичних технологій, розвитком регуляторних механізмів та широким впровадженням цифрових рішень. Азія (18,3%) – значний сегмент, що активно зростає, особливо завдяки країнам із великими населеннями та стрімким розвитком технологічної інфраструктури. Зростання стимулюється попитом на цифрові медичні рішення та локалізацією виробництва медтехніки.

Отже, глобальний ринок MedTech концентрується переважно у трьох провідних регіонах — Північній Америці, Європі та Азії, причому Північна Америка формує більше половини світових продажів. Ця структура ринку демонструє регіональні дисбаланси та потенційні можливості для зростання у менш представлених регіонах.

Обсяг ринку виробів медичного призначення в Україні у 2024 році становив 16,2 млрд грн. [2; 8].

За останні роки Україна здійснила помітний поступ у впровадженні eHealth: створено національну систему електронних медичних записів, запроваджено електронні рецепти та доступ до медичних даних через мобільний додаток «Дія» для громадян.

Розширення функціоналу eHealth включає нові модулі – облік донорських ресурсів, управління запасами медичних препаратів (eStock), електронні черги для ендопротезування та інші сервіси.

Ці зміни сприяють підвищенню прозорості, оперативності та контролю за ресурсами у секторі охорони здоров'я [14].

Війна внесла свої корективи в розвиток інновацій сфери охорони здоров'я (рис. 2)

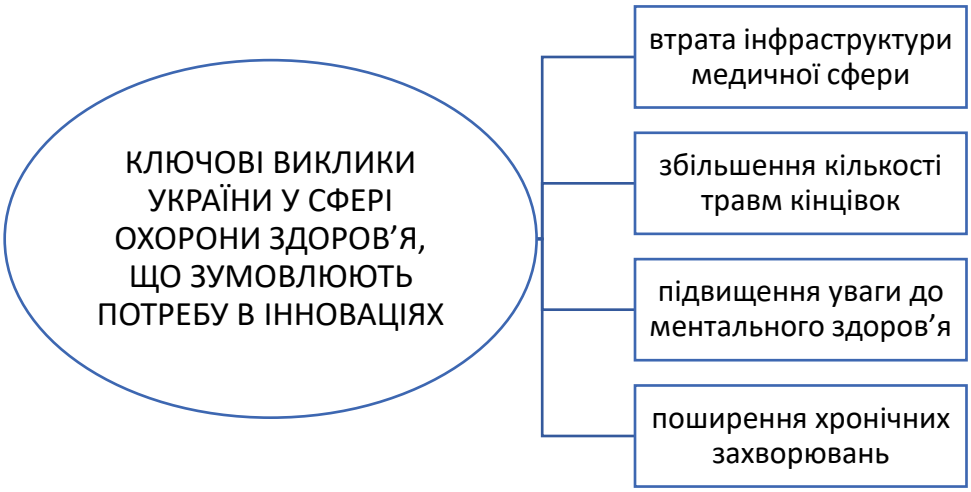



Рис. 2. Ключові виклики України у сфері охорони здоров'я, що зумовлюють потребу в інноваціях

Джерело: сформовано авторами

Внаслідок збройної російської агресії пошкоджено та зруйновано понад 2 200 об'єктів медзакладів протягом 2022-2025 років [10]. Збільшилась кількість людей з ампутаціями, що підкреслює необхідність інновацій у функціоналі протезів та крісел колісних для забезпечення життєдіяльності й потреб молодого покоління. Близько 40-50 % населення України потребує психологічної допомоги внаслідок викликів повномасштабної війни [**9**]. Цифрові рішення для ментального здоров'я є необхідними для подолання даних проблем.

Стартапи у сфері охорони здоров'я відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій, оскільки вони здатні швидко генерувати та впроваджувати нові технології, методи лікування та цифрові рішення. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України, яка включає фінансову децентралізацію, автономізацію медичних закладів та цифровізацію

процесів, стартапи стають ефективним механізмом впровадження інновацій без значних бюрократичних перешкод [12].

HealthTech-стартапи забезпечують розвиток таких напрямів, як цифрові платформи для пацієнтів, реабілітаційні технології, медичні пристрої та інструменти хірургії. Їхня діяльність дозволяє не лише покращувати якість та доступність медичних послуг, а й оптимізувати процеси управління ресурсами системи охорони здоров'я, підвищувати ефективність лікування та зменшувати витрати пацієнтів і держави.

Стартапи сприяють також розвитку підприємницького та наукового середовища в Україні. Через участь у програмах підтримки інновацій, таких як **Lab2Market MedTech**, молоді науковці та підприємці отримують можливість реалізовувати свої проєкти, залучати інвестиції та інтегрувати свої технології у національну систему охорони здоров'я. Це створює умови для масштабування успішних рішень, формування національної екосистеми HealthTech та підвищення конкурентоспроможності української медицини на міжнародному рівні.

Програма **Lab2Market MedTech** спрямована на підтримку інновацій у сфері охорони здоров'я та розвиток стартап-екосистеми в Україні. Вона надає можливість молодим підприємцям та науковцям представити свої технологічні рішення, що можуть покращити доступність, якість та ефективність медичних послуг. Таблиця 1 містить інформацію про фіналістів програми, їх розробки та категорії застосування, що ілюструє сучасні тенденції у сфері HealthTech та медичної реабілітації.

Таблиця 1

**Фіналісти програми Lab2Market MedTech та їх інноваційні розробки**

| Назва стартапу | Опис | Категорія застосування |
|---|---|---|
| Revibrane | Ортодонтичний апарат для лікування порушень мозкового кровообігу та їх наслідків | Медичні пристрої |
| RecoVRSpace | Інтерактивна VR-система для тренувань з адаптацією в реальному часі на основі пульсу та фізичного стану | Реабілітація, фізіотерапія |
| КРОКЕР | Підвісна система для можливості займатися на біговій доріжці з розвантаженням | Реабілітація, фізіотерапія |
| Інсулін без черг | Додаток IWOQ, який допомагає пацієнтам своєчасно отримати рецепт на інсулін у дистанційному форматі | Цифрові медичні сервіси |
| CerviTrack | Цифровий вимірювач обсягу рухів у шийному відділі хребта | Медичні пристрої |

| **Назва стартапу** | **Опис** | **Категорія застосування** |
|---|---|---|
| BioGlass | Передові технології відновлення кісткових дефектів | Медичні матеріали |
| FusionPRO | Спеціалізований інструмент для хірургії стравоходу | Медичні інструменти |
| EquiTouch | Психологічно-реабілітаційний центр | Психічне здоров'я |
| Fridge Free Bottle | Пакування, яке дозволяє замінити ін'єкційне введення знеболювальних препаратів інтраназальним, а також зберігати та доставляти лікарські засоби без потреби в охолодженні | Медичні пристрої |

Джерело: УКРНОІВІ. Офіційна публікація результатів фіналу Lab2Market MedTech 2025 [13]

Аналіз представлених стартапів демонструє різноманіття інноваційних рішень – від цифрових платформ для отримання медичних послуг до спеціалізованих пристроїв для хірургії та реабілітації. Більшість проектів спрямовані на підвищення ефективності лікування, покращення якості життя пацієнтів та оптимізацію процесів у медичних закладах. Це підтверджує значний потенціал HealthTech-стартапів в Україні та роль таких програм, як Lab2Market MedTech, у стимулюванні розвитку інновацій у сфері охорони здоров'я.

Український HealthTech-сектор демонструє стійкість: кількість стартапів у галузі охорони здоров'я зростає, деякі компанії залучають інвестиції й виводять продукти на міжнародні ринки. Попри ризики, пов'язані з війною та енергетичною нестабільністю, екосистема демонструє життєздатність та потенціал для масштабування.

У статті О. І. Ханіної розглядаються ключові аспекти забезпечення державою умов для розвитку медичних стартапів в Україні. Наголошено на необхідності створення сприятливого інноваційного середовища, яке включає:

1. Формування правової бази: розробка та впровадження законодавчих ініціатив, що стимулюють інвестиції в медичні технології.
2. Фінансова підтримка: створення механізмів державного фінансування та субсидування стартапів у медичній сфері.
3. Освітні програми: організація навчальних курсів та тренінгів для підприємців у галузі охорони здоров'я.
4. Партнерства з науковими установами: співпраця з університетами та дослідницькими центрами для розвитку інновацій.

Авторка також підкреслює важливість інтеграції медичних стартапів у національну інноваційну екосистему та їх роль у покращенні якості медичних послуг в Україні [14, с. 208].

Таким чином, стартапи виступають не лише джерелом інновацій, а й каталізатором модернізації системи охорони здоров'я, спрямованої на підвищення ефективності, доступності та якості медичних послуг в Україні. Вони інтегрують новітні технології у практичну медицину, забезпечуючи швидкий перехід від наукових розробок до реальної користі для пацієнтів та суспільства.

Держава та міжнародні донори (Світовий банк, WHO, ЄС та інші) спрямовують ресурси на відновлення та реформування системи охорони здоров'я, зокрема на розвиток цифрової інфраструктури, програм вакцинації та відновлення критичних послуг. Також існують спеціальні проекти з модернізації лікарень, навчання персоналу та управління ланцюгами поставок.

У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я України інноваційні процеси зіштовхуються з низкою бар'єрів, що істотно стримують їх динаміку. Розвиток інновацій у сфері охорони здоров'я України стримують низка бар'єрів. Серед ключових проблем виділяються:

- **координація та взаємодія** – відсутність злагодженості між центральними і місцевими органами влади, науковими установами, виробничими організаціями та іншими суб'єктами галузі;
- **нормативно-правова база** – недосконале законодавство, неузгоджена інноваційна політика, дефіцит стандартів та регуляторних механізмів;
- **інструменти державно-приватного партнерства** – їх недостатнє використання як механізму залучення ресурсів, знань та технологій;
- **інноваційна інфраструктура** – або відсутня, або функціонує неефектив-но, що знижує рівень розвитку підприємництва та управління проєктами;
- **економічні стимули** – обмеженість стимулів для підприємств у сфері науково-технічних і експериментальних розробок, слабка підтримка модернізації виробництва;
- **попит внутрішнього ринку** – низька платоспроможність населення та недостатнє впровадження результатів вітчизняної науки у практику;
- **фінансування –** часте невиконання державою зобов'язань щодо підтримки інноваційних програм та слабка увага до фундаментальних досліджень;
- **міжнародні можливості** – недостатнє використання потенціалу участі науковців та підприємств у міжнародних інноваційних програмах [11, с. 40].

Отже, система охорони здоров'я України перебуває у стані глибокої трансформації, однак стикається з низкою системних проблем, що ускладнюють її модернізацію та інноваційний розвиток.

По-перше, інфраструктурні обмеження залишаються одними з найбільш критичних. Значна кількість медичних закладів була пошкоджена або зруйнована внаслідок воєнних дій. Крім того, нестабільне електропостачання, перебої в

роботі телекомунікаційних мереж і проблеми з інтернет-доступом у ряді регіонів обмежують можливості функціонування сучасних медичних сервісів.

По-друге, існують серйозні фінансові бар'єри. Недостатність довгострокових інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також обмежена здатність місцевих бюджетів підтримувати інноваційні проєкти стримують оновлення матеріально-технічної бази та впровадження новітніх технологій.

По-третє, спостерігаються глибокі кадрові проблеми. Серед них – відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон, нестача лікарів та медичного персоналу, а також обмежені можливості професійної підготовки та підвищення кваліфікації. Особливої актуальності набуває навчання персоналу для роботи з цифровими медичними інструментами та системами.

По-четверте, актуальними є регуляторні та правові виклики. Наявні нормативно-правові механізми недостатньо відповідають сучасним потребам галузі. Зокрема, потребують вдосконалення стандарти безпеки даних, системи електронної ідентифікації.

По-п'яте, в умовах воєнних дій зростає значущість питань кібербезпеки та захисту даних. Медична система зазнає ризиків витоку чутливої інформації та кібератак, що становить загрозу як для пацієнтів, так і для державної безпеки загалом.

Таким чином, проблеми розвитку охорони здоров'я України мають комплексний характер і поєднують інфраструктурні, фінансові, кадрові, правові та технологічні аспекти. Їх подолання вимагає системних реформ, стратегічного інвестування та широкого впровадження інноваційних підходів.

Забезпечення стійкого функціонування та модернізації системи охорони здоров'я України неможливе без стратегічного впровадження інноваційних підходів, що відповідають сучасним глобальним викликам і внутрішнім потребам. У цьому контексті ключовими напрямами розвитку є такі:

1. **Завершення та масштабування інтеграції eHealth.** Необхідним є подальше розширення функціоналу електронної системи охорони здоров'я, інтеграція регіональних реєстрів, підключення приватних закладів та створення зручних цифрових сервісів для пацієнтів (зокрема через мобільні застосунки). Важливим завданням є розробка національних стандартів інтероперабельності та API для зовнішніх розробників.

2. **Стимулювання інноваційних екосистем та інвестування.** Доцільно впроваджувати податкові стимули для стартапів у сфері охорони здоров'я, розвивати акселераційні програми, надавати доступ до державних грантів і міжнародних фондів фінансування, що сприятиме формуванню конкурентного HealthTech-сектору [5].

3. **Посилення кібербезпеки та вдосконалення нормативно-правової бази.** Необхідно забезпечити захист медичних даних, розробити та імплементувати чіткі стандарти обробки персональної інформації, врегулювати питання електронної ідентифікації та ліцензування міжнародних послуг.

4. **Партнерства та міжнародна кооперація.** Важливим є розвиток державно-приватних партнерств, спрямованих на відновлення медичної інфраструктури та її цифрову трансформацію, а також активне залучення міжнародної гуманітарної та технічної допомоги.

5. **Розвиток людського капіталу.** Слід інвестувати у підготовку медичних кадрів із цифрових компетентностей, створювати стимули для повернення українських фахівців із-за кордону, у тому числі шляхом короткострокових контрактів і грантових програм.

З метою реалізації цих стратегічних напрямів доцільно впровадити практичні заходи: створення міжвідомчої робочої групи при МОЗ для координації розвитку eHealth; організація програм фінансування HealthTech-стартапів через державні та державно-приватні інструменти; запровадження сертифікації цифрових рішень у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, перспективи інноваційного розвитку охорони здоров'я України пов'язані з комплексним підходом, що поєднує цифровізацію, інтеграцію у світовий медичний простір, зміцнення кадрового потенціалу та інституційних механізмів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню стійкої, технологічно розвиненої та пацієнт-орієнтованої системи охорони здоров'я, здатної ефективно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати високий рівень медичних послуг у майбутньому.

**Висновки.** Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані глибоких трансформацій, обумовлених як внутрішніми викликами (економічна нестабільність, кадровий дефіцит, демографічні зміни), так і зовнішніми факторами (збройна агресія, глобальні тенденції цифровізації, вплив пандемій).

Основними бар'єрами інноваційного розвитку залишаються інфраструктурні обмеження, недостатність фінансування, відтік кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової готовності, недосконаліть нормативно-правової бази та загрози кібербезпеці. Попри наявні труднощі, в Україні формується інноваційний потенціал у сфері охорони здоров'я, що ґрунтується на розвитку eHealth, HealthTech-стартапів, міжнародній технічній допомозі та зростаючій увазі до цифрової трансформації галузі.

Для підвищення стійкості та ефективності системи охорони здоров'я необхідним є комплексний підхід, що включає інтеграцію електронних сервісів, стимулювання інноваційних екосистем, посилення кібербезпеки, удосконалення нормативно-правового регулювання та формування нової кадрової політики. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише модернізувати національну систему охорони здоров'я, але й забезпечити її інтеграцію у глобальний медичний простір, створивши передумови для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості української медицини.

***Література:***

1. Abt Global. Telemedicine: A Lifeline for Ukraine's Health System Amidst War. Abt Global. 2023. URL: https://www.abtglobal.com/insights/impact-briefs/telemedicine-lifeline-for-ukraines-health-system-amidst-war (дата звернення: 11.09.2025).

2. Fitch Solutions Group Limited. URL: https://www.fitchsolutions.com/ (дата звернення: 20.08.2025).

3. Malakhov K. S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Definitions, Standards, and Legislative Revisions. International Journal of Telerehabilitation. 2023. Vol. 15, № 2. DOI: 10.5195/ijt.2023.6599.

4. Narayan V., Dymond A., Jilani T., et al. TeleHelp Ukraine: A Distributed International Telemedicine Response to the Ongoing War/ Journal of Global Health. 2024. Vol. 14. Article 04158. URL: https://jogh.org/2024/jogh-14-04158 (дата звернення: 11.09.2025).

5. Olena Ivashko, Tetyana Sak. Startups in Ukraine: development trends and opportunities. Przedsiębiorczość w XXI wieku. Oblicza, wyzwania i perspektywy. Lubelska Akademia WSEI, Wydawnictwo Innovatio Press. Lublin, 2023. S. 259-274.

6. Sobolieva-Tereshchenko O. eHealth literacy in digital era: trends of development. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. № 4. DOI: 10.26661/2522-1566/2023-4/26-06.

7. Ukrainian Tech Startups Raise Record $450M Despite Wartime Challenges/ The Recursive / Ukraine Voice. 2025. URL: https://ukrainevoice.org/news/ukrainian-tech-startups-raise-record-450m-despite-wartime-challenges (дата звернення: 11.09.2025).

8. Галузева стратегія: медичні технології. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/UA_MedTech_WINWIN.pdf (дата звернення: 22.08.2025).

9. Національний інститут стратегічних досліджень. Поліпшення психологічного стану населення в умовах довготривалої війни . URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/polipshennya-psykholohichnoho-stanu-naselennya-v-umovakh (дата звернення: 20.08.2025).

10. Офіційний сайт МОЗ. Понад 2200 об'єктів медзакладів пошкодила та зруйнувала росія за час повномасштабної війни. URL: https://moz.gov.ua/uk/ponad-2200-ob-yektiv-medzakladiv-poshkodila-ta-zrujnuvala-rosiya-za-chas-povnomasshtabnoyi-vijni (дата звернення: 15.08.2025).

11. Савостенко Т.О., Шевченко Л.Г., Соломаха О.А. Інноваційний розвиток системи охорони здоров'я як об'єкта державного регулювання: стан і проблеми. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2022 № 2. С. 38-45.

12. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р/ URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 22.08.2025).

13. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). Від медичного ШІ-писара до унікального пакування для ліків: хто став переможцем програми Lab2Market MedTech. URL: https://nipo.gov.ua/final-lab2market-medtech-peremozhtsi/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.08.2025).

14. Ханіна О. І. Забезпечення державою умов для розвитку медичних стартапів. Право та державне управління. 2024. Вип. 1. С. 203-209. DOI https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.28

***References:***

1. Abt Global. (2023). Telemedicine: A lifeline for Ukraine's health system amidst war. Abt Global. Retrieved September 11, 2025, from https://www.abtglobal.com/insights/impact-briefs/telemedicine-lifeline-for-ukraines-health-system-amidst-war [in English]

2. Fitch Solutions Group Limited. (2025). Retrieved August 20, 2025, from https://www.fitchsolutions.com/ [in English]

3. Malakhov, K. S. (2023). Insight into the digital health system of Ukraine (eHealth): Trends, definitions, standards, and legislative revisions. International Journal of Telerehabilitation, 15(2). https://doi.org/10.5195/ijt.2023.6599 [in English]

4. Narayan, V., Dymond, A., Jilani, T., et al. (2024). TeleHelp Ukraine: A distributed international telemedicine response to the ongoing war. Journal of Global Health, 14, Article 04158. Retrieved September 11, 2025, from https://jogh.org/2024/jogh-14-04158 [in English]

5. Ivashko, O., & Sak, T. (2023). Startups in Ukraine: Development trends and opportunities. In Przedsiębiorczość w XXI wieku. Oblicza, wyzwania i perspektywy (pp. 259–274). Lubelska Akademia WSEI, Innovatio Press. [in English]

6. Sobolieva-Tereshchenko, O. (2023). eHealth literacy in digital era: Trends of development. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 4. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-06 [in English]

7. Ukrainian Tech Startups Raise Record $450M Despite Wartime Challenges. (2025). The Recursive / Ukraine Voice. Retrieved September 11, 2025, from https://ukrainevoice.org/news/ukrainian-tech-startups-raise-record-450m-despite-wartime-challenges [in Ukrainian]

8. Haluzeva stratehiia: medychni tekhnolohii [Sectoral strategy: Medical technologies]. (2025). Retrieved August 22, 2025, from https://winwin.gov.ua/assets/files/UA_MedTech_WINWIN.pdf [in Ukrainian]

9. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [National Institute for Strategic Studies]. (2025). Polipshennia psykholohichnoho stanu naselennia v umovakh dovhotryvaloi viiny [Improving the psychological state of the population in conditions of prolonged war]. Retrieved August 20, 2025, from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/polipshennya-psykholohichnoho-stanu-naselennya-v-umovakh [in Ukrainian]

10. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy [Ministry of Health of Ukraine]. (2025). Ponad 2200 ob'iektiv medzakladiv poshkodyla ta zruinuvala rosiia za chas povnomasshtabnoi viiny [Russia damaged and destroyed more than 2200 medical facilities during the full-scale war]. Retrieved August 15, 2025, from https://moz.gov.ua/uk/ponad-2200-ob-yektiv-medzakladiv-poshkodila-ta-zrujnuvala-rosiya-za-chas-povnomasshtabnoyi-vijni [in Ukrainian]

11. Savostenko, T. O., Shevchenko, L. H., & Solomakha, O. A. (2022). Innovatsiinyi rozvytok systemy okhorony zdorovia yak ob'iekta derzhavnoho rehuliuvannia: stan i problemy [Innovative development of the health care system as an object of state regulation: State and problems]. Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, 2, 38–45 [in Ukrainian].

12. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku [Strategy for the development of the health care system until 2030]. (2025). Approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 34-r, January 17, 2025. Retrieved August 22, 2025, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian]

13. Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii (UKRNOIVI) [Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovations]. (2025). Vid medychnoho ShI-pysara do unikalnoho pakuvannia dlia likiv: khto stav peremozhtsem prohramy Lab2Market MedTech [From medical AI-scribe to unique drug packaging: Who became the winner of the Lab2Market MedTech program]. Retrieved August 22, 2025, from https://nipo.gov.ua/final-lab2market-medtech-peremozhtsi/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian]

14. Khanina, O. I. (2024). Zabezpechennia derzhavoiu umov dlia rozvytku medychnykh startapiv [Ensuring state conditions for the development of medical startups]. Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration, 1, 203–209. https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.28 [in Ukrainian]

*УДК 351:620.9(477):330.15*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-199-218*

**Салюк–Кравченко Олександр Олексійович** кандидат економічних наук, докторант, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики, Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» Міністерства освіти і науки України, https://orcid.org/0000-0002-8404-1138

# РОЗБУДОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

**Анотація. Стаття присвячена** дослідженню ролі енергетичної безпеки у забезпеченні досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. У центрі уваги – місце паливно-енергетичного комплексу в системі національної безпеки, особливості формування та реалізації енергетичної політики, а також механізми публічного управління, спрямовані на забезпечення стабільності енергетичного сектору. Акцент зроблено на взаємозв'язку між енергетичною політикою, сталим розвитком та національною безпекою, що дає змогу визначити стратегічні напрями розвитку енергетичної галузі України.

**Метою статті є** обґрунтування місця та ролі енергетичної галузі у забезпеченні досягнення Цілей сталого розвитку в України.

**У дослідженні застосовано методи** системного; порівняльного аналізу; інституційного аналізу; структурно-функціонального методу; а також контент-аналізу стратегічних і програмних документів у сфері енергетики та національної безпеки. За результатами дослідження встановлено місце енергетичної безпеки у системі національної безпеки України. Визначено принципи сталого розвитку та їх інтеграція в енергетичну політику України. Розкрито роль паливно-енергетичного комплексу у забезпеченні економічного розвитку та сталого розвитку держави.

Охарактеризована енергетична самодостатність як передумова сталого розвитку. Проаналізована енергетична політика України в контексті сталого розвитку.

Визначено взаємозв'язок енергетичної безпеки та цілей сталого розвитку (ЦСР ООН, Україна-2030). Розглянуто механізми публічного управління у сфері енергетики. Акцент зроблено на взаємодію держави, бізнесу та суспільства у розбудові енергетичної безпеки.

Основна увага приділена євроінтеграційним перспективам, а саме синхронізаціє енергосистеми з ENTSO-E, доступу до європейських ринків. Запропоновано прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку енергетики з

урахуванням принципів сталого розвитку. Представлено напрями розбудови енергетичної безпеки та публічного управління у сфері енергетики в контексті сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень охоплюють формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити стійкість енергетичного сектору в умовах глобальних криз та воєнних загроз.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, управління, сталий розвиток, розвиток, національна безпека, енергетична безпека, енергетика, паливно-енергетичний комплекс, енергетична політика.

**Saliuk-Kravchenko Oleksandr Oleksiyovych** PhD in economics, Doctoral Student, Associate Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Senior Researcher, Higher Education Sector, Department of Educational Statistics and Analytics, State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics" of the Ministry of Education and Science of Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-8404-1138

## DEVELOPING ENERGY SECURITY TO ENSURING ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to the study of the role of energy security in ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine. The focus is on the place of the fuel and energy complex in the system of national security, the features of the formation and implementation of energy policy, as well as public management mechanisms aimed at ensuring the stability of the energy sector. The emphasis is on the relationship between energy policy, sustainable development and national security, which makes it possible to determine the strategic directions of development of the energy sector of Ukraine. The purpose of the article is to substantiate the place and role of the energy sector in ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine.

The study used the methods of systemic; comparative analysis; institutional analysis; structural-functional method; as well as content analysis of strategic and program documents in the field of energy and national security.

The results of the study establish the place of energy security in the national security system of Ukraine.

The principles of sustainable development and their integration into the energy policy of Ukraine are determined. The role of the fuel and energy complex in ensuring economic development and sustainable development of the state is revealed. Energy self-sufficiency is characterized as a prerequisite for sustainable development. The energy policy of Ukraine in the context of sustainable development is analyzed. The relationship between energy security and sustainable development goals (UN SDGs, Ukraine-2030) is determined.

The mechanisms of public governance in the energy sector are considered. The emphasis is on the interaction of the state, business and society in building energy security.

The main attention is paid to European integration prospects, namely the synchronization of the energy system with ENTSO-E, access to European markets. Forecasting and modeling of energy development scenarios are proposed, taking into account the principles of sustainable development. The directions of building energy security and public governance in the energy sector in the context of sustainable development are presented.

Prospects for further research include the formation of adaptive management models capable of ensuring the sustainability of the energy sector in the face of global crises and military threats.

**Keywords:** public administration, public administration mechanisms, management, sustainable development, development, national security, energy security, energy, fuel and energy complex, energy policy.

**Постановка проблеми.** Світові тенденції, такі як зниження викидів вуглецю в економіці, зміни клімату, технічні трансформації енергетики та зміни світових цін на енергоресурси, створюють нові виклики для забезпечення енергетичної безпеки.

Питання стабільного постачання енергії стає критично важливим для державної безпеки в умовах воєнних дій, зруйнованої енергетичної інфраструктури та часткової залежності від імпорту енергоресурсів. Міжнародні зобов'язання України щодо втілення

Цілей сталого розвитку висувають додаткові вимоги до модернізації енергетичної галузі, впровадження відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності.

Сучасний розвиток України супроводжується зростанням викликів у сфері енергетичної безпеки, які посилюються глобальними процесами декарбонізації, геополітичними загрозами та внутрішніми структурними дисбалансами паливно-енергетичного комплексу.

Залежність від імпорту енергоресурсів, зношеність інфраструктури, низький рівень енергоефективності та вплив воєнних дій створюють суттєві ризики для стабільності економіки та національної безпеки. Водночас Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання щодо реалізації Цілей сталого розвитку, серед яких пріоритетне місце займає забезпечення доступу до надійної, сталої та сучасної енергії.

Принципи сталого розвитку ще недостатньо інтегровані у стратегії розвитку паливно-енергетичного комплексу, зокрема у частині впровадження відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів парникових газів.

Обмежене застосування інноваційних та цифрових технологій знижує ефективність виробництва, транспортування та споживання енергоресурсів.

По-п’яте, недостатня міжсекторна та міжрегіональна координація ускладнює реалізацію комплексних програм енергетичної безпеки та розвитку енергетики в контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

Усі ці проблеми підкреслюють необхідність проведення системного дослідження енергетичної безпеки України та визначення ефективних механізмів публічного управління, здатних забезпечити стабільний розвиток паливно-енергетичного комплексу та сприяти реалізації стратегічних цілей держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти, які торкалися розбудови енергетичної безпеки на засадах сталого розвитку в Україні висвітлювалися такими дослідниками як Н.М. Рябець, І.В. Тимків [1], С. Бондаренко, О. Коротченко [2, с. 215], Т.М. Домбровська [3, с. 96], А.В. Путінцев, В.І. Івкін [4, с. 65], А.А. Корольова [5, с. 252], В. В. Ємець, І. В.Сохань, В. Г. Поповський [6], Ю. В. Макогон [7, с. 106], А. Буряченко, А. Славкова [8, с. 130], В. С. Хомин, В. Л. Бредіхіна, І. А. Канцір [9], О. А.Шевченко [10, с. 163].

Проте стрімкі зміни розбудови енергетичної безпеки потребують постійного моніторингу та забезпечення актуальних наукових досліджень.

**Мета статті** – обґрунтування місця та ролі енергетичної галузі у забезпеченні досягнення Цілей сталого розвитку в Україні, аналіз стану та перспектив енергетичної безпеки в системі національної безпеки, а також визначення ефективних механізмів публічного управління, здатних забезпечити збалансований розвиток паливно-енергетичного комплексу та підвищити стійкість енергетичної політики держави.

**Виклад основного матеріалу.** Енергетична безпека є однією з ключових передумов реалізації сталого розвитку України. Вона забезпечує стабільне, безпечне та економічно ефективне постачання енергоресурсів для промисловості, транспорту, комунального господарства та населення. У сучасних умовах глобальних викликів і геополітичних ризиків розбудова енергетичної безпеки стає критично важливою для підтримки економічної стабільності, соціальної справедливості та екологічної безпеки [11].

Довгострокову стабільність держави та підвищення якості життя населення забезпечте сталий розвиток, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної безпеки. У контексті енергетики це означає, що енергетична політика повинна забезпечувати доступ до надійної та екологічно безпечної енергії, стимулювати ефективне використання ресурсів і сприяти розвитку «зеленої» економіки.

Інтеграція принципів сталого розвитку в енергетичну політику України дозволяє забезпечити баланс між економічним зростанням, соціальною стабільністю та екологічною безпекою. Це створює основу для підвищення енергетичної безпеки держави та досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні (рис.1).




Рис. 1. Принципи сталого розвитку та їх інтеграція в енергетичну політику України

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13, с. 69; 14]

Впровадження засад сталого розвитку в енергетичну політику України формує основу для зміцнення енергетичної безпеки держави та реалізації Цілей сталого розвитку на національному рівні. Сталий розвиток, енергетична політика та публічне управління знаходяться у тесному взаємозв’язку, створюючи базу стратегічного розвитку держави.

Публічне управління відіграє роль координуючого інструменту, завдяки якому визначаються стратегічні напрями розвитку енергетики, реалізуються державні програми та механізми регулювання ринку енергоресурсів. Механізми публічного управління забезпечують взаємодію держави, бізнесу та суспільства, створюють правове, фінансове та організаційне підґрунтя для впровадження енергетичних реформ, що відповідають принципам сталого розвитку.

Сучасний стан ПЕК характеризується рядком викликів. По-першу, значна частина енергетичної інфраструктури вийшла з експлуатації і потребує модернізації. По-друге, Україна все ще частково залежить від імпорту енергоресурсів, що збільшує її вразливість до зовнішніх шоків. По-третє, енергетичний сектор ще не достатньо включає відновлювані джерела енергії та технології підвищення енергоефективності, що обмежує реалізацію цілей сталого розвитку.

Енергетично-промисловий комплекс має великий потенціал для застосування відновлюваних джерел енергії, осучаснення існуючої інфраструктури та введення інноваційних технологій. У цьому контексті ефективне публічне управління набуває важливого значення, оскільки воно забезпечує узгодженість між державними установами, бізнесовими структурами та організаціями громадянського суспільства, сприяючи досягненню стратегічних цілей розвитку енергетичного сектора.

Енергетична самодостатність виступає фундаментальним чинником забезпечення сталого розвитку держави. Вона визначає здатність країни автономно задовольняти свої потреби в енергоносіях без надмірної залежності від зовнішніх постачальників. З огляду на сучасні глобальні економічні та геополітичні виклики, досягнення енергетичної автономії набуває неабиякого значення для підтримки стабільності економічної системи, гарантування соціальної безпеки населення та зміцнення національної обороноздатності. (табл.1).

Таблиця 1

**Складові енергетичної самодостатності та їхній вплив на сталий розвиток**

| Складова енергетичної самодостатності | Зміст | Приклади для України | Вплив на сталий розвиток |
|---|---|---|---|
| Диверсифікація джерел енергії | Використання традиційних джерел енергії для зниження залежності від зовнішніх постачальників | Вугілля, природний газ, нафта, сонячна та вітрова енергетика, біоенергетика | Зменшення енергетичних ризиків, стабільність постачання, підтримка економічної автономії |
| Розвиток внутрішнього виробництва | Видобуток і генерація енергоресурсів всередині країни | Будівництво сонячних та вітрових станцій, розвиток газовидобутку, біоенергетичні проекти | Підвищення економічної стійкості, створення робочих місць, розвиток «зеленої» економіки |

| **Складова енергетичної самодостатності** | **Зміст** | **Приклади для України** | **Вплив на сталий розвиток** |
|---|---|---|---|
| Підвищення енергоефективності | Оптимізація споживання енергії у промисловості, транспорті та житловому секторі | Енергоефективні будівлі, модернізація промислового обладнання, «розумні» мережі | Скорочення втрат енергії, зменшення негативного впливу на довкілля, економія ресурсів |
| Модернізація інфраструктури | Реконструкція електромереж, систем транспортування та розподілу енергії | «Розумні» мережі, модернізація електростанцій та магістральних газопроводів | Підвищення надійності енергопостачання, інтеграція ВДЕ, підтримка сталого розвитку |
| Інноваційні технології | Впровадження новітніх технологій виробництва, зберігання та споживання енергії | Енергетичні хранилища, цифрові платформи управління енергосистемою | Підвищення ефективності та гнучкості енергетичної системи |

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16, с. 38]

Енергетична політика України встановлює стратегічні напрями розвитку паливно-енергетичного комплексу для гарантування енергетичної безпеки, забезпечення економічної стабільності та реалізації завдань Цілей сталого розвитку. Основними стратегічними документами, що визначають пріоритети енергетичної політики, є Енергетична стратегія України до 2035 року та Національно визначений внесок до Паризької угоди. Ці документи орієнтуються на таких основних напрямках: зменшення залежності від імпорту енерго-ресурсів, модернізація електромереж, активізація розвитку відновлюваної («зеленої») енергетики, а також зменшення обсягів викидів парникових газів. При цьому значну увагу приділено впровадженню принципів сталого розвитку, що забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку країни. Енергетична політика України є важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку та забезпечення енергетичної безпеки держави. Вона визначає стратегічні напрями розвитку паливно-енергетичного комплексу, спрямовані на збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів енергетики (табл.2).

Таблиця 2

**Енергетична політика України у контексті сталого розвитку**

| **Напрямок** | **Зміст** | **Стратегічні документи/програми** | **Вплив на сталий розвиток** |
|---|---|---|---|
| Стратегічні документи та державні програми | Визначення пріоритетів розвитку енергетики та забезпечення енергетичної безпеки | Енергетична стратегія України до 2035 року. Паризька угода. Програми підвищення енергоефективності та розвитку ВДЕ. | Стратегічне планування, узгодження дій держави, впровадження принципів сталого розвитку |

| Напрямок | Зміст | Стратегічні документи/програми | Вплив на сталий розвиток |
|---|---|---|---|
| Перехід до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) | Використання сонячної, вітрової, біоенергетики та інших чистих джерел | Державні програми підтримки ВДЕ, «зелені» тарифи, інвестиційні стимули | Зменшення залежності від імпорту енергоресурсів, скорочення викидів парникових газів, розвиток «зеленої» економіки, створення робочих місць |
| Баланс економічного розвитку, екологічної безпеки та соціальної стабільності | Забезпечення стабільності електропостачання, мінімізація шкідливого впливу на навколишнє середовище, доступність енергії для населення. | Модернізація інфраструктури, енергоефективні програми, соціальні енергетичні проекти | Забезпечення економічного балансу, зменшення екологічних небезпек, гарантування доступності енергетичних ресурсів. |

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 130; 17; 18, с. 65]

Енергетична безпека є ключовим чинником реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) як на глобальному, так і на національному рівні. В рамках ЦСР ООН особливо важливими є:

- Ціль 7 – Доступна та чиста енергія: забезпечення доступу населення та підприємств до надійних, сучасних і екологічно чистих джерел енергії.
- Ціль 13 – Боротьба зі зміною клімату: зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та розвиток відновлюваної енергетики.
- Опосередковано енергетична безпека впливає на Цілі 8 (гідна праця та економічне зростання), 9 (індустріалізація, інновації) та 11 (сталий розвиток міст).

Для України в контексті Національної стратегії до 2030 року енергетична безпека передбачає:

- зменшення залежності від імпорту енергоресурсів та диверсифікацію джерел;
- модернізацію інфраструктури та впровадження «розумних» енергетичних систем;
- стимулювання використання відновлюваних джерел енергії;
- підвищення енергоефективності у промисловості, транспорті та житловому секторі;
- інтеграцію енергетичної політики з екологічними та соціальними пріоритетами, що сприяє досягненню ЦСР на національному рівні.

Взаємозв’язок енергетичної безпеки та Цілей сталого розвитку (ЦСР ООН, Україна-2030) подано у табл.3.

Таблиця 3

**Взаємозв'язок енергетичної безпеки та Цілей сталого розвитку (ЦСР ООН, Україна-2030)**

| **Ціль сталого розвитку** | **Зміст** | **Вплив енергетичної безпеки** | **Приклади для України (до 2030)** |
|---|---|---|---|
| Ціль 7 – Доступна та чиста енергія | Забезпечення доступу до надійної, сучасної та екологічно чистої енергії | Гарантує стабільне постачання енергоресурсів, доступність енергії для населення та бізнесу | Розвиток відновлюваних джерел, «зелена» енергетика, модернізація електромереж |
| Ціль 13 – Боротьба зі зміною клімату | Скорочення викидів парникових газів, адаптація до зміни клімату | Стимулює використання чистих технологій та підвищення енергоефективності | Впровадження енергоефективних технологій, відновлювана енергетика, «розумні» мережі |
| Ціль 8 – Гідна праця та економічне зростання | Стимулювання економічної активності та створення робочих місць | Забезпечення стабільної економічної діяльності завдяки надійному енергопостачанню | Підтримка енергетичних інвестицій, розвиток «зеленої» економіки |
| Ціль 9 – Індустріалізація та інновації | Розвиток інфраструктури, інновацій та промисловості | Підтримка модернізації промислових та енергетичних об'єктів | Модернізація енергетичних систем, цифровізація, «розумні» енергомережі |
| Ціль 11 – Сталий розвиток міст | Забезпечення стійкості міської інфраструктури | Оптимізація енергоспоживання та інтеграція відновлюваних джерел | Впровадження енергоефективних будівель, систем централізованого теплопостачання, «розумні» міста |

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Сучасний стан енергетичної галузі, що охоплює традиційні та відновлювані джерела енергії, вимагає модернізації інфраструктури, збільшення енергоефективності та впровадження інноваційних технологій. Важливу роль у цьому процесі відіграє публічне управління, яке організує державні програми, інвестиції та регулятивні заходи, гарантує взаємодію між владою, бізнесом та громадськістю і формує умови для тривалого розвитку енергетики.

Механізми державного регулювання у сфері енергетики формують не лише рамки безпеки постачання, а й стратегічну основу сталого розвитку. Вони створюють платформу для взаємодії між урядовими структурами, бізнес-операторами та громадськими ініціативами, спрямовану на вироблення пріоритетів енергетичної політики та ефективне використання ресурсів. У низці випадків спостерігається, що державні інструменти стимулюють інтеграцію економічної продуктивності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості в один комплексний підхід.

У країнах з активною державною участю у секторі енергетики рівень інвестицій у відновлювані джерела зростає на 25–30% щороку, що підтверджує ефективність синергії між регуляторними механізмами та бізнес-ініціативами. На практиці це проявляється в тому, що енергетичні компанії, які підпорядковуються прозорим державним нормам, демонструють не лише більшу фінансову стабільність, а й швидше впроваджують інновації у сфері «чистої» енергії.

До основних механізмів публічного управління у цьому контексті належать (табл.4):

Таблиця 4

**Механізми публічного управління у сфері енергетичної безпеки у контексті сталого розвитку**

| Тип механізму | Зміст | Вплив на сталий розвиток |
|---|---|---|
| Інституційні | Міністерства, державні компанії; стратегічне планування і контроль енергетичних проєктів. | Забезпечення координування та стабільності енергетичного сектора |
| Правові та нормативні | Законодавство, ліцензування, встановлення стандартів енергоефективності та екологічних норм | Забезпечує відповідність енергетики екологічним вимогам |
| Економічні | Фінансові стимули, податкові пільги, субсидії, тарифне регулювання, «зелені» тарифи | Стимулює інвестиції у відновлювану енергетику |
| Координаційні | Взаємодія держави, бізнесу та громадських організацій; реалізація комплексних програм | Гарантує інтеграцію зусиль усіх учасників; підвищує ефективність реалізації Цілей сталого розвитку. |
| Інноваційні та технологічні | Цифровізація енергосистем, «розумні» мережі, моніторинг та прогнозування | Вдосконалює виробництво та споживання енергії; сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля |

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 77; 21, с. 23; 22, с. 390]

Забезпечення енергетичної безпеки стає не лише запорукою національної безпеки, а й важливим інструментом досягнення Цілей сталого розвитку, що створює основу для збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку України.

Енергетична безпека є результатом комплексної взаємодії держави, бізнесу та суспільства, що забезпечує ефективне функціонування паливно-енергетичного комплексу та реалізацію принципів сталого розвитку. Ця взаємодія передбачає чіткий розподіл ролей, координацію дій та інтеграцію зусиль усіх учасників енергетичного процесу (табл.5).

Таблиця 5

**Взаємодія держави, бізнесу та суспільства у розбудові енергетичної безпеки**

| **Учасники** | **Роль у забезпеченні енергетичної безпеки** | **Механізми публічного управління** | **Вплив на енергетичну безпеку** | **Вплив на ЦСР (Україна-2030, ООН)** |
|---|---|---|---|---|
| Держава | Визначає стратегічні пріоритети, регулює ринок, контролює стандарти, стимулює інвестиції | Законодавче регулювання, державні програми, субсидії, гранти, «зелені» тарифи | Підвищення стабільності та надійності енергопостачання, модернізація інфраструктури | Ціль 7 – Доступна та чиста енергія; Ціль 13 – Боротьба зі зміною клімату; Ціль 8 – Економічне зростання |
| Бізнес | Реалізує інвестиційні проекти, впроваджує інновації, підвищує енергоефективність | Партнерські проекти з державою, інвестиційні програми, реалізація ВДЕ | Забезпечує безперервність енергопостачання, зменшує залежність від імпорту, впроваджує інновації | Ціль 7 – Доступна та чиста енергія; Ціль 9 – Індустріалізація та інновації; Ціль 8 – Сталий економічний розвиток |
| Суспільство | Впливає на формування політики, моніторить діяльність, реалізує ініціативи | Громадські обговорення, інформаційні кампанії, освітні програми, енергоефективні ініціативи | Сприяє підвищенню енергоефективності, підтримує екологічну безпеку, контролює якість послуг | Ціль 7 – Доступна та чиста енергія; Ціль 11 – Сталий розвиток міст; Ціль 13 – Боротьба зі зміною клімату |

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 135]

Забезпечення комплексного управління енергетичною безпекою, підвищення стійкості паливно-енергетичного комплексу, сприяння економічному розвитку, екологічній безпеці та соціальній стабільності створює ефективна взаємодія держави, бізнесу та суспільства.

Євроінтеграційні перспективи енергетичного сектору України є ключовим чинником забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку країни. Одним із стратегічних напрямів інтеграції є синхронізація національної енергетичної системи з ENTSO-E — Європейською мережею системних операторів передачі електроенергії [24].

Цей процес включає узгодження частоти, стандартів та режимів роботи української енергосистеми у гармонію з європейськими нормами, що забезпечує стабільність і надійність енергопостачання на континентальному масштабі.

**Євроінтеграційні перспективи України у сфері енергетики** щодо синхронізації з ENTSO-E та доступу до європейських ринків подано у табл.6.

Таблиця 6

**Євроінтеграційні перспективи України у сфері енергетики синхронізації з ENTSO-E**

| Параметри | Поточний стан | Перспективи розвитку |
|---|---|---|
| Синхронізація з ENTSO-E | Фізично завершена 16 березня 2022 року | Подальше технічне вдосконалення і інтеграція систем керування; оптимізація функціонування відновлюваних джерел |
| Доступ до європейських ринків | Доступ до експорту та імпорту електроенергії (потужність імпорту ~1,7 ГВт) | Розширення ринкових механізмів; інтеграція у внутрішньодобовий та багатогодинний ринок ЄС; залучення інвестицій у відновлювану енергетику |
| Регуляторні та законодавчі аспекти | Законопроєкт №12087-д. Забезпечує правову базу для включення енергетичного ринку в ЄС. | Повна адаптація до європейських норм; розвиток прозорого та конкурентного ринку електроенергії |
| Інфраструктура та технології | Модернізація мереж триває. Підвищення надійності системи, інтеграція «розумних» мереж та систем зберігання | Розвиток відновлюваних джерел; впровадження інтелектуальних мереж та систем накопичення енергії |

Джерело: сформовано автором на основі [25-26]

За прогнозами Міненерго України та ENTSO-E, повна синхронізація національної енергосистеми з європейською мережею може відкрити ринок потужністю понад 10 ТВт·год на рік для експорту та імпорту електроенергії, що позитивно вплине на економічну стабільність та розвиток відновлюваних джерел [27].

Прогнозування та моделювання енергетичних сценаріїв є основним засобом стратегічного планування у сфері енергетичної політики. Вони дають змогу оцінити вплив різноманітних рішень на економічний, соціальний і екологічний розвиток країни, і також забезпечують рівновагу між енергетичною безпекою та досягненням Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Мета прогнозування та моделювання:

- оцінка майбутніх потреб у енергоресурсах для населення, промисловості та транспорту;
- визначення оптимальних шляхів розвитку енергетичної системи з урахуванням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), енергоефективності та економічних обмежень;
- аналіз ризиків енергетичної системи у разі зміни геополітичної або економічної ситуації;
- Забезпечення стратегічної інтеграції енергетики у національні програми сталого розвитку.

Сценарії розвитку енергетики, принципів сталого розвитку та енергетичної безпеки України представлено на рис.2.

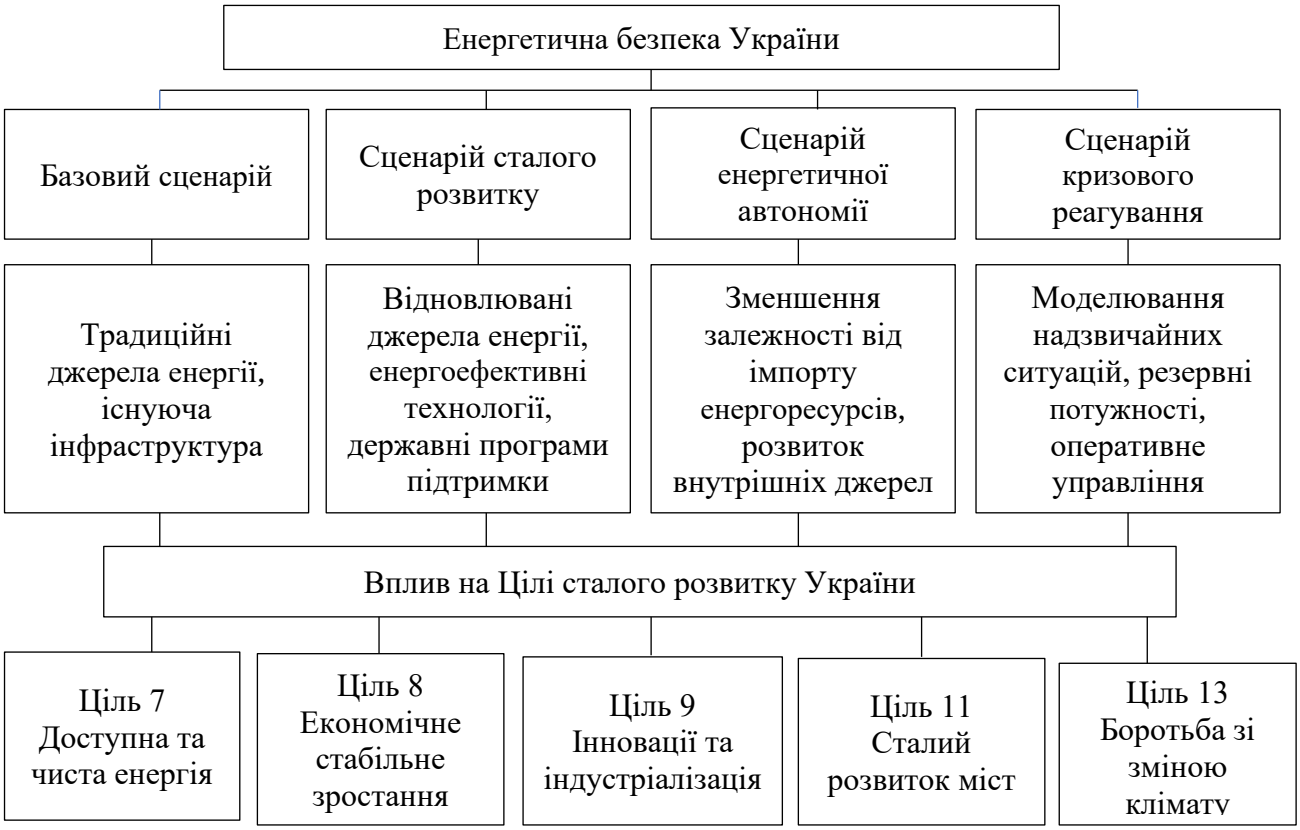



Рис.2. Сценарії розвитку енергетики, принципів сталого розвитку та енергетичної безпеки України

Джерело: авторська розробка

Сучасні підходи до прогнозування та моделювання розвитку енергетичного сектора відкривають нові горизонти для стратегічного планування та управління ризиками. Вони дозволяють оцінювати різні сценарії, відштовхуючись від динаміки внутрішнього попиту, коливань цін на ресурси та глобальних тенденцій у «чистій» енергетиці. Для України така методологія набуває особливої важливості: прогнозування дозволяє вибудовувати політику, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН, одночасно балансуючи економічні, соціальні та екологічні пріоритети. На практиці це означає, що впровадження моделей енергетичного сценарію може стимулювати збільшення частки відновлюваних джерел у загальному енергетичному балансі з 14% у 2020 році до понад 22% у 2024-му, одночасно підвищуючи енергоефективність промислових та комунальних систем [25]. Важливість енергетичної безпеки підтверджується її тісним зв’язком із Цілями сталого розвитку (ЦСР) ООН. Надійне енергопостачання впливає на економічне зростання, соціальний добробут населення, розвиток промисловості та інфраструктури, а також на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Особливе значення мають процеси диверсифікації енергетичних джерел, підвищення енергоефективності, впровадження відновлюваних джерел енергії та інтеграція енергетичної системи України до європейських ринків, зокрема через синхронізацію з ENTSO-E.

Енергетична безпека є фундаменталь-ним елементом сталого розвитку країни, який потребує ефективного державного управління та стратегічного планування. Для забезпечення надійного, стабільного та екологічно безпечного енергопостачання пропонується низка рекомендацій у сфері публічного управління (табл.7):

Таблиця 7

**Напрями розбудови енергетичної безпеки та публічного управління в контексті сталого розвитку**

| **Напрями** | **Конкретні заходи** | **Зв'язок із ЦСР** | **Очікуваний результат** | **Відповідальні органи/ учасники** |
|---|---|---|---|---|
| Національна стратегія енергетичної безпеки до 2050р.* | Розробка довгострокової стратегії з цілями та KPI, механізмами реагування на ризики | ЦСР 7, 8, 9 | Системне плану-вання, підвищення готовності до надзвичайних ситуацій | Міненерго, РНБО, Кабінет Міністрів |
| Диверсифікація джерел та маршрутів постачання | Зменшення залежності від одного постачальника; розвиток ВДЕ; інтеграція з ENTSO-E | ЦСР 7, 9, 17 | Підвищення надійності, стабільності та незалежності енергопостачання | Міненерго, НКРЕКП, оператори системи передачі |
| Модернізація інфраструктури та цифровізація | Впровадження «розумних» мереж, систем накопичення енергії, енергоменеджменту | ЦСР 7, 9, 13 | Оптимізація споживання, підвищення ефективності та стійкості системи | Оператори системи передачі, приватні компанії, Міненерго |
| Енерго-ефективність та екологічна безпека | Стимулювання енергоефективних практик; впровадження «зелених» стандартів | ЦСР 7, 13, 15 | Зменшення споживання енергії, скорочення викидів, екологічна стабільність | Міненерго, бізнес, місцева влада |
| Законодавче та регуляторне забезпечення | Удосконалення нормативної бази; прозорі правила для ринку та євроінтеграції | ЦСР 7, 9, 17 | Стабільний та конкурентний ринок; залучення інвестицій | Верховна Рада, НКРЕКП, Міненерго |
| Підготовка кадрів та професіоналі-зація управління | Підвищення кваліфікації держслужбовців; формування команд для впровадження інновацій | ЦСР 8, 9, 17 | Ефективне управління енергетичною безпекою, швидке реагування на виклики | Міненерго, профільні університети, держслужби |
| Міжнародне співробіт-ництво | Участь у європейських та глобальних енергетичних платформах; обмін технологіями та інвестиціями | ЦСР 7, 9, 17 | Підвищення технологічного рівня, інтеграція у європейський енергоринок | Міненерго, ENTSO-E, міжнародні партнери |

*Місією Енергетичної стратегії України до 2050 року є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії.

Джерело: авторська розробка

До 2050 року енергетичний сектор має бути максимально наближений до кліматичної нейтральності. Це означатиме наявність чистої енергії, подолання енергетичної бідності, розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків і їх інтеграцію в міжнародні [28].

Ключовими принципами Енергетичної стратегії України є економічна обґрунтованість, екологічність, доступність, соціальна справедливість та ринковість.

Енергетична стратегія базуватиметься на цільових показниках розвитку економіки у відповідності до Національної економічної стратегії на період до 2030 року. А також на міжнародних зобов'язаннях, взятих Україною – в першу чергу, в рамках Угоди про Асоціацію України з ЄС та Паризької кліматичної угоди.

Закон України «Про основні засади державної кліматичної політики» [29] є основою для створення кліматичної стратегії, яка передбачає досягнення *кліматичної* нейтральності до 2050 року.

Цілями Енергетичної стратегії України 2050 є [30]:

- досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності,
- максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі,
- оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури,
- підвищення ефективн. використання ресурсів в енергетичному секторі,
- всебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків,
- забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності,
- розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі.

Енергетичний сектор стає стратегічним драйвером для реалізації Цілей сталого розвитку в Україні, формуючи фундамент економічної стабільності, соціальної інтеграції та екологічної гармонії.

Його роль виходить далеко за межі виробництва та постачання енергії: ефективне управління ресурсами створює умови для розвитку інноваційних технологій, підвищення енергоефективності та зміцнення позицій країни на глобальних ринках.

**Висновки.** У ході проведення дослідження підтверджено, що енергетична безпека є невід'ємним елементом національної безпеки України і суттєво впливає на реалізацію завдань сталого розвитку.

Встановлено, що для ефективного управління паливно-енергетичним комплексом необхідний інтегрований підхід, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку енергетичного сектору.

Розглянуто основні механізми публічного управління, орієнтовані на забезпечення стабільності енергетичної політики та підтримку енергетичної

незалежності держави. Запропонована модель інтеграції механізмів публічного управління у процес стратегічного планування енергетичного сектора спрямована на ефективну координацію державних та приватних інтересів, забезпечення сталого розвитку і посилення рівня національної безпеки.

Запропоновано напрями розбудови енергетичної безпеки та публічного управління в контексті сталого розвитку, що дозволить оптимізувати ресурси паливно-енергетичного комплексу, знизити залежність від зовнішніх поставок енергії та створити передумови для тривалого економічного зростання України.

***Література:***

1. Рябець Н.М., Тимків І.В. Глобальна енергетична безпека: концепт, фактори та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-120.

2. Бондаренко С., Коротченко О. Стійкість як новітній концепт енергетичної безпеки. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Vol. 13. No. 6. С. 215-240. DOI: 10.33445/sds.2023.13.6.18.

3. Домбровська Т.М. Конвергенція глобальної енергетичної безпеки: принципи і стратегічні пріоритети. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 96-102. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-14.

4. Путінцев А.В., Івкін В.І. Сучасні аспекти розвитку публічного управління в контексті енергетичного сектору. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2025. Том 36 (75). № 3. С.65-70. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/10.

5. Корольова А.А. Стан адміністративно-правового регулювання відновлювальної енергетики в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 7. С.252-255. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/60.

6. Ємець В. В., Сохань І. В., Поповський В. Г. Економічне значення відновлення енергетичної інфраструктури України в повоєнний період. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Випуск 17. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15267054.

7. Макогон Ю. В. Забезпечення енергетичної безпеки підприємства в умовах сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1. С. 106-109. URL: http://www.venu-journal.org/download/2018/1/106-109.pdf.

8. Буряченко А., Славкова А. Реформування енергетичного сектору України для забезпечення сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №4. С.130-137. URL:https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17

9. Хомин В. С., Бредіхіна В. Л., Канцір І. А. Перспективи сталого розвитку економіки України в умовах енергетичного переходу: безпекові й екологічні виклики. *Академічні візії*. 2023. Випуск 21. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8170017.

10. Шевченко О. А. Енергетична безпека як невід'ємний елемент забезпечення економічної безпеки держави в стратегіях національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2022. №67. С. 163–168. URL:https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.32.

11. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. № 907-р URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text.

12. Shkvarylyuk M., Petrunchak, I. Strategic Management in the Context of Sustainable Development of the Energy Sector of Ukraine. *International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability 2025*. Futurity Research Publishing. 2025. URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.15030055.

13. Лютак О.М., Баула О. В., Куценко В.І., Іванцов С. В. Енергетична трансформація у глобальній парадигмі сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 6 (264). С. 69-76. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-69-76.

14. Ігнатова Л. 5 пріоритетних принципів забезпечення сталого розвитку на національному, регіональному і місцевому рівнях. URL:https://www.prostir.ua/?news=5-priorytetnyh-pryntsypiv-zabezpechennya-staloho-rozvytku-na-natsionalnomu-rehionalnomu-i-mistsevomu-rivnyah.

15. Микитин О.З. Стратегічні проблеми диверсифікування в енергетичному секторі економіки України та перспективи їх вирішення в умовах євроінтегрування. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-1.

16. Ткаченко П., Євдокимова А., Євдокимов А. Впровадження енергоефективних технологій в діяльності підприємства. *Вісник СумДУ*. 2023. №2. С. 38-45. URL:https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.2-05.

17. Паризька угода. Угоду ратифіковано Законом № 1469-VIII від 14.07.2016. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#Text.

18. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнесінформ*. 2021. № 1. С. 65-76. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76.

19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. №722 від 30 вересня 2019 року. URL:https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825.

20. Лір В. Е. Національна енергетична безпека в контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 77-83. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1729/1/Lir.pdf.

21. Бугазіянус С.М. Механізми публічного управління: основні поняття, різновиди та приклад формування організаційноправового механізму в контексті SMART GRID аналізу. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 23-34. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34.

22. Чавостін Д.А. Інституційні механізми забезпечення «зеленого» зростання енергетичного сектору України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Випуск № 02. С. 390-394. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.56.

23. Якимчук О., Матійчук Л., Шабала О. Принципи організації партнерських відносин бізнесу і влади у сфері енергетичної безпеки України. *Innovation and Sustainability*. 2024. №3. С. 135–144. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.135.144.

24. ENTSO-E – Europejska Sieć Operatorów Elektroenergetycznych Systemów Przesyłowych. URL:https://enerad.pl/entso-e-europejska-siec-operatorow-elektroenergetycznych-systemow-przesylowych/.

25. Колмек Ф., Мартинюк О., Полулях І. Що отримала і що додатково може отримати Україна від інтеграції в єдиний енергоринок Європи. URL:https://www.eurointegration.com.ua/experts/2024/10/9/7195805/.

26. Верховна Рада ухвалила за основу законопроєкт про інтеграцію українського ринку електроенергії до ринку ЄС. URL: https://www.mev.gov.ua/novyna/verkhovna-rada-ukhvalyla-za-osnovu-zakonoproyekt-pro-intehratsiyu-ukrayinskoho-rynku.

27. Інтеграція у європейську електромережу ENTSO-E. URL: https://www.mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-yevropeysku-elektromerezhu-entso-e

28. Енергетичн. стратегія.URL:https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0

29. Про основні засади державної кліматичної політики. від 08.10.2024 № 11310. URL:https://ips.ligazakon.net/document/JI11179I?an=1.

30. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту плану заходів з реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. Міністерство енергетики України. Київ, 2024. 97 с. URL:https://mev.gov.ua/sites/default/files/2024-12/zvit-seo.pdf.

***References:***

1. Riabets, N.M., & Tymkiv, I.V. (2024). Hlobalna enerhetychna bezpeka: kontsept, faktory ta shliakhy zabezpechennia [Global energy security: concept, factors and ways to ensure it]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-120 [in Ukrainian].

2. Bondarenko, S., & Korotchenko, O. (2023). Stiikist yak novitnii kontsept enerhetychnoi bezpeky [Sustainability as a new concept of energy security]. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 13, 6, 215-240. DOI: 10.33445/sds.2023.13.6.18 [in Ukrainian].

3. Dombrovska, T.M. (2023). Konverhentsiia hlobalnoi enerhetychnoi bezpeky: pryntsypy i stratehichni priorytety [Convergence of global energy security: principles and strategic priorities]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii - Change management and innovation*, 7, 96-102. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-14 [in Ukrainian].

4. Putintsev, A.V., & Ivkin, V.I. (2025). Suchasni aspekty rozvytku publichnoho upravlinnia v konteksti enerhetychnoho sektoru [Modern aspects of public administration development in the context of the energy sector]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho - Academic notes of the V.I. Vernadsky TNU*, 36 (75), 3, 65-70. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/10.

5. Korolova, A.A. (2024). Stan administratyvno-pravovoho rehuliuvannia vidnovliuvalnoi enerhetyky v Ukraini [The state of administrative and legal regulation of renewable energy in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 7, 252-255. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/60 [in Ukrainian].

6. Yemets, V. V., Sokhan, I. V., & Popovskyi, V. H. (2025). Ekonomichne znachennia vidnovlennia enerhetychnoi infrastruktury Ukrainy v povoiennyi period [The economic significance of restoring Ukraine's energy infrastructure in the post-war period]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii - Economic achievements: prospects and innovations*, 17. DOI https://doi.org/ 10.5281/zenodo.15267054 [in Ukrainian].

7. Makohon, Yu. V. (2018). Zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky pidpryiemstva v umovakh staloho rozvytku [Ensuring energy security of the enterprise in the context of sustainable development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 106-109. Retrieved from http://www.venu-journal.org/download/2018/1/106-109.pdf [in Ukrainian].

8. Buriachenko, A., & Slavkova, A. (2023). Reformuvannia enerhetychnoho sektoru Ukrainy dlia zabezpechennia staloho rozvytku [Reforming Ukraine's energy sector to ensure sustainable development]. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 130-137. Retrieved from https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17 [in Ukrainian].

9. Khomyn, V. S., Bredikhina, V. L., & Kantsir, I. A. (2023). Perspektyvy staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh enerhetychnoho perekhodu: bezpekovi y ekolohichni vyklyky [Prospects for sustainable development of the Ukrainian economy in the context of energy transition: security and environmental challenges]. *Akademichni vizii - Academic visions*, 21. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8170017 [in Ukrainian].

10. Shevchenko, O. A. (2022). Enerhetychna bezpeka yak nevidiemnyi element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy v stratehiiakh natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Energy security as an integral element of ensuring the economic security of the state in the national security strategies of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Seriia: Pravo, 67, 163–168. Retrieved from https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.32 [in Ukrainian].

11. Pro skhvalennia Stratehii enerhetychnoi bezpeky [On the approval of the Energy Security Strategy]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 serpnia 2021 r. № 907-r. (n.d.). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text [in Ukrainian].

12. Shkvarylyuk, M., & Petrunchak, I. (2025). Strategic Management in the Context of Sustainable Development of the Energy Sector of Ukraine. *International Conference on Next-*

*Generation Innovations and Sustainability 2025*. Futurity Research Publishing. Retrieved from https://doi.org/10.5281/zenodo.15030055 [In English].

13. Liutak, O.M., Baula, O. V., Kutsenko, V.I., & Ivantsov, S. V. (2023). Enerhetychna transformatsiia u hlobalnii paradyhmi staloho rozvytku [Energy transformation in the global sustainable development paradigm]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current economic problems*, 6 (264), 69-76. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-69-76 [in Ukrainian].

14. Ihnatova, L. 5 priorytetnykh pryntsypiv zabezpechennia staloho rozvytku na natsionalnomu, rehionalnomu i mistsevomu rivniakh [5 priority principles for ensuring sustainable development at the national, regional and local levels]. Retrieved from https://www.prostir.ua/ ?news=5-priorytetnyh-pryntsypiv-zabezpechennya-staloho-rozvytku-na-natsionalnomu-rehionalno mu-i-mistsevomu-rivnyah [in Ukrainian].

15. Mykytyn, O.Z. (2021). Stratehichni problemy dyversyfikuvannia v enerhetychnomu sektori ekonomiky Ukrainy ta perspektyvy yikh vyrishennia v umovakh yevrointehruvannia [Strategic problems of diversification in the energy sector of the Ukrainian economy and prospects for their solution in the context of European integration] *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-1 [in Ukrainian].

16. Tkachenko, P., Yevdokymova, A., & Yevdokymov, A. (2023). Vprovadzhennia enerhoefektyvnykh tekhnolohii v diialnosti pidpryiemstva [Implementation of energy-efficient technologies in the company's activities]. *Visnyk SumDU - SumDU Bulletin*, 2, 38-45. Retrieved from https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.2-05 [in Ukrainian].

17. Paryzka uhoda [Paris Agreement]. Uhodu ratyfikovano Zakonom № 1469-VIII vid 14.07.2016. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#Text [in Ukrainian].

18. Klymchuk, O. V., Kozlovskyi, S. V., & Lavrov, R. V. (2021). Stratehichni aspekty ekonomiko-enerhetychnoi polityky Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Strategic aspects of Ukraine's economic and energy policy in the context of sustainable development]. *Biznesinform - Businessinform*, 1, 65-76. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76 [in Ukrainian].

19. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030]. №722 vid 30 veresnia 2019 roku. Retrieved from https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825 [in Ukrainian].

20. Lir, V. E. (2018). Natsionalna enerhetychna bezpeka v konteksti hlobalnykh tsilei staloho rozvytku [National energy security in the context of global sustainable development goals]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia - Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 12, 77-83. Retrieved fromhttp://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1729/1/Lir.pdf [in Ukr].

21. Buhaziianus, S.M. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia: osnovni poniattia, riznovydy ta pryklad formuvannia orhanizatsiinopravovoho mekhanizmu v konteksti SMART GRID analizu [Public administration mechanisms: basic concepts, varieties and an example of the formation of an organizational and legal mechanism in the context of SMART GRID analysis]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 203, 23-34. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34 [in Ukrainian].

22. Chavostin, D.A. (2025). Instytutsiini mekhanizmy zabezpechennia «zelenoho» zrostannia enerhetychnoho sektoru Ukrainy [Institutional mechanisms for ensuring "green" growth of Ukraine's energy sector]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo - Analytical and comparative law*, 02, 390-394. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.56 [in Ukrainian].

23. Yakymchuk, O., Matiichuk, L., & Shabala, O. (2024). Pryntsypy orhanizatsii partnerskykh vidnosyn biznesu i vlady u sferi enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Principles of organizing partnership relations between business and government in the field of energy security of Ukraine]. *Innovation and Sustainability*, 3, 135–144. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.135.144 [in Ukrainian].

24. ENTSO-E – Europejska Sieć Operatorów Elektroenergetycznych Systemów Przesyło wych. Retrieved from https://enerad.pl/entso-e-europejska-siec-operatorow-elektro energetycznych-systemow-przesylowych/ [In English].

25. Kolmek, F., Martyniuk, O., & Poluliakh, I. Shcho otrymala i shcho dodatkovo mozhe otrymaty Ukraina vid intehratsii v yedynyi enerhorynok Yevropy [What Ukraine has gained and what it can gain from integration into the single European energy market]. Retrieved from https://www.eurointegration.com.ua/experts/2024/10/9/7195805/ [in Ukrainian].

26. Verkhovna Rada ukhvalyla za osnovu zakonoproiekt pro intehratsiiu ukrainskoho rynku elektroenerhii do rynku YeS [The Verkhovna Rada adopted a draft law on the integration of the Ukrainian electricity market into the EU market]. (n.d.). Retrieved from https://www.mev.gov.ua/novyna/verkhovna-rada-ukhvalyla-za-osnovu-zakonoproyekt-pro-intehratsiyu-ukrayinskoho-rynku [in Ukrainian].

27. Intehratsiia u yevropeisku elektromerezhu ENTSO-E [Integration into the European electricity grid ENTSO-E]. Retrieved from https://www.mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-yevropeysku-elektromerezhu-entso-e [in Ukrainian].

28. Enerhetychna stratehiia [Energy strategy]. Retrieved from https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0 [in Ukrainian].

29. Pro osnovni zasady derzhavnoi klimatychnoi polityky [On the basic principles of state climate policy]. vid 08.10.2024 № 11310. (n.d.). Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/JI11179I?an=1 [in Ukrainian].

30. Zvit pro stratehichnu ekolohichnu otsinku proiektu planu zakhodiv z realizatsii Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku [Report on the Strategic Environmental Assessment of the Draft Action Plan for the Implementation of the Energy Strategy of Ukraine for the Period Until 2050]. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy. Kyiv, 2024. [in Ukrainian].

*УДК 35:005.591.6*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-219-227*

**Ситник Тарас Ігорович** кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, https://orcid.org/0009-0005-6816-8787

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

**Анотація.** Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів публічного управління, що забезпечують узгоджене планування, прозоре фінансування та ефективне масштабування інноваційних проєктів у сфері освіти і фізичної культури, з урахуванням того, що інновації напряму залежать від інвестицій. Об'єкт дослідження становлять суспільні відносини, державні структури й управлінські процеси у державному та місцевому секторах, які визначають правила, ресурси та взаємодію учасників проєктного циклу освітніх і фізкультурних інновацій, включно з механізмами інвестиційного забезпечення.

В статті визначено логіку побудови механізмів публічного управління для розвитку інноваційних проєктів у сфері освіти і фізичної культури, охарактеризовано інституційні та фінансові умови, що забезпечують узгодженість політик, прозорість рішень і рівний доступ до результатів. Доведено, що інновації залежать від інвестицій, установлено ключову роль фінансової архітектури з програмно цільовим бюджетуванням, прозорими грантовими конкурсами, освітніми ваучерами, податковими стимулами для благодійників і бізнесу та угодами між державним і приватним секторами з розумним розподілом ризиків. Охарактеризовано процеси відбору і супроводу проєктів, описано стандарти звітування з чіткими індикаторами результативності, процедурою аудиту та регулярним моніторингом, що підтримує коригування програм і запобігає нецільовому використанню коштів платників податків. Встановлено важливість міжсекторальних партнерств, у межах яких університети, школи, спортивні клуби, медичні та соціальні служби і громади спільно створюють інновації, а також описано роль цифрових платформ управління для аналітики відвідуваності, навантаження і прогресу та для комунікації з батьками і локальними спільнотами. Доведено, що стабільні правила, зрозумілі критерії якості та обов’язковий зворотний зв’язок підсилюють довіру інвесторів і громадян, прискорюють масштабування успішних рішень і підвищують соціальну згуртованість.

**Ключові слова:** публічне управління, інноваційні проєкти, освіта, фізична культура, інвестиції, державне регулювання, партнерство, цифровізація.

**Sytnyk Taras Igorovych** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, https://orcid.org/0009-0005-6816-8787

## PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE SPHERE OF EDUCATION AND PHYSICAL CULTURE

**Abstract.** The purpose of the study is to theoretically substantiate public administration mechanisms that ensure coordinated planning, transparent financing and effective scaling of innovative projects in the field of education and physical culture, taking into account the fact that innovations directly depend on investments. The object of the study is social relations, state structures and management processes in the state and local sectors that determine the rules, resources and interaction of participants in the project cycle of educational and physical culture innovations, including investment support mechanisms. The article defines the logic of building public administration mechanisms for the development of innovative projects in the field of education and physical culture, characterizes the institutional and financial conditions that ensure policy coherence, transparency of decisions and equal access to results. It proves that innovation depends on investment, establishes the key role of financial architecture with program-specific budgeting, transparent grant competitions, educational vouchers, tax incentives for philanthropists and businesses, and agreements between the public and private sectors with reasonable risk sharing. It describes the processes of project selection and support, describes reporting standards with clear performance indicators, an audit procedure and regular monitoring that supports program adjustments and prevents the misuse of taxpayers' funds. It establishes the importance of intersectoral partnerships, within which universities, schools, sports clubs, health and social services and communities jointly create innovations, and describes the role of digital management platforms for analytics of attendance, workload and progress, and for communication with parents and local communities. Stable rules, clear quality criteria and mandatory feedback have been proven to strengthen investor and citizen trust, accelerate the scaling of successful solutions and increase social cohesion.

**Keywords:** public administration, innovative projects, education, physical culture, investments, state regulation, partnership, digitalization

**Постановка проблеми.** Сьогодні, ефективні механізми створюють прозорі процедури планування, відбору і супроводу проєктів, забезпечують правову визначеність, стандарти якості, відкриті дані та вимірювані цілі, у результаті інновації набувають системного характеру, а не випадкових ініціатив.

Важливо забезпечити координацію між освітою, охороною здоров'я та молодіжною політикою, розгортати цифрові платформи управління, підсилювати методичну підтримку для шкіл та спортивних організацій, стимулювати партнерства з науковими установами та громадськими об'єднаннями, тоді інноваційні підходи швидше переходять з пілотного етапу у масштабне впровадження. Відтак, публічне управління повинно концентруватися на рівному доступі до результатів, інклюзивності, безпеці учасників освітнього і спортивного процесу, а також на постійному моніторингу, що дозволяє коригувати програми на підставі доказів, підвищувати довіру, економити кошти платників податків. Слід усвідомлювати при цьому, що Інновації залежать від інвестицій, тому ключовою є фінансова архітектура, яку вибудовує держава через програмно цільове бюджетування, грантові інструменти, ваучерні схеми для шкіл і спортивних секцій, фонди підтримки вчителів та тренерів, податкові стимули для благодійників і бізнесу, угоди між державою і приватними партнерами. Потрібна багаторічна логіка фінансування, щоб установи могли планувати підготовку кадрів, закупівлі обладнання, модернізацію спортивної інфраструктури, розроблення цифрових навчальних ресурсів, а також дослідження ефективності методик навчання і тренувального процесу.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів публічного управління, що забезпечують узгоджене планування, прозоре фінансування та ефективне масштабування інноваційних проєктів у сфері освіти і фізичної культури, з урахуванням того, що інновації напряму залежать від інвестицій. Об'єкт дослідження становлять суспільні відносини, державні структури й управлінські процеси у державному та місцевому секторах, які визначають правила, ресурси та взаємодію учасників проєктного циклу освітніх і фізкультурних інновацій, включно з механізмами інвестиційного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові підходи до формування професійної готовності педагогів і тренерів розкрито в дослідженнях, що зосереджують увагу на ціннісних орієнтирах, структурі компетентностей і методичній культурі майбутнього вчителя фізичної культури, де акцентовано зв'язок між якістю підготовки кадрів і результатами навчання та здоров'я учнів, а також потребу в системній інституційній підтримці з боку держави [1]. Уточнення концептуальних засад цифрового компоненту подає інший напрям, де професійна підготовка з урахуванням інформаційних технологій представлена як інтегрована система, що поєднує навчальний контент, цифрові платформи, моделі оцінювання та методи самостійної роботи, і вимагає узгодження з політиками публічного управління, які визначають стандарти і правила ресурсного забезпечення [2].

Сучасний дискурс окреслює перехід від поодиноких цифрових рішень до екосистемного підходу, у якому цифрове навчальне середовище нового покоління розглядається як взаємопов'язаний простір для всіх учасників освітнього процесу, з ролями і відповідальністю закладів, педагогів, здобувачів

освіти та батьків [3]. В такого роду екосистемі важливими є взаємодія платформ, інтероперабельність даних, прозорість алгоритмів і безпечність цифрової інфраструктури, адже від цих характеристик залежить масштабованість інноваційних практик, темпи їхнього поширення та рівність доступу до результатів [3].

Ширше бачення цифрової трансформації подано у працях, що узагальнюють стан, проблеми і перспективи цифровізації освіти, де акцентовано роль науково методичного забезпечення, стандартизації процесів, розвитку інфраструктури, підвищення цифрової компетентності педагогів і управлінців, а також необхідність надійних механізмів моніторингу і незалежної експертизи для прийняття обґрунтованих рішень [4].

А, Клочко [6] зазначає, що цілеспрямоване використання елементів гри поєднується з продуманою педагогічною дизайнометодикою, системою зворотного зв'язку і аналітикою процесу, що дає можливість адаптувати завдання під індивідуальні потреби учнів і забезпечувати справедливе оцінювання.

Узагальнюючи наведені підходи, огляд демонструє, що на перетині професійної підготовки педагогів, екосистем цифрового навчання, системної цифровізації освіти і управлінських стандартів та гейміфікації як методичної інновації [1-10] формується доказова основа для побудови механізмів публічного управління інноваційними проєктами в освіті і фізичній культурі, які спираються на інвестиції, прозорість, підзвітність і розвиток людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** Освіта і фізична культура взаємопов'язані, адже навчальні досягнення зміцнюються завдяки кращому здоров'ю, дисципліні і командній роботі, отже публічна політика має діяти як єдина система, що поєднує цілі освіти, молодіжної політики, охорони здоров'я та місцевого розвитку. Важливо зміцнювати інституційну спроможність органів влади та закладів, формувати культуру управління на основі доказів, розвивати консультації з громадами і професійними спільнотами, щоб ініціативи не залишалися одиничними експериментами, а переходили до сталого впровадження (табл.1).

Таблиця 1

**Характеристика сутнісних засад здійснення самофінансування в контексті реалізації інноваційних проектів у сфері освіти та фізичної культури**

| Засада | Характеристика |
|---|---|
| Узгодженість із місією закладу | Самофінансування має підтримувати освітню і виховну місію, не підмінювати її комерціалізацією, уся підприємницька діяльність підпорядковується навчальним цілям, розвитку здоров'я і соціальної інтеграції, рішення про платні послуги ухвалюються прозоро, з урахуванням доступності для вразливих груп, прибуток спрямовується на покращення програм, інфраструктури і якості роботи педагогів та тренерів. |

| | |
|---|---|
| Диверсифікація джерел доходів | Доходи формуються з різних напрямів, зокрема освітні послуги для дорослих, спортивні абонементи, оренда залів та майданчиків, випускні курси з підвищення кваліфікації, клубні внески, благодійні збори, продаж методичних матеріалів, ліцензування власного контенту, партнерські події громади, така структура знижує залежність від одного каналу, забезпечує стійкість і дає змогу інвестувати у нові проєкти. |
| Фінансова підзвітність і прозорість | Впроваджуються чіткі правила ціноутворення, публікуються кошториси і звіти, діють внутрішній контроль і зовнішній аудит, використовуються показники ефективності, результати обговорюються з батьками і громадами, працюють електронні кабінети для оплати та зворотного зв'язку, прозорість підвищує довіру, полегшує залучення інвесторів і спонсорів, зменшує ризики нецільового використання коштів. |
| Управління витратами і реінвестування | Застосовується бюджетування на основі цілей, аналізується повна вартість володіння обладнанням, упроваджуються енергоощадні практики, проводиться закупівля на конкурентних умовах, зекономлені кошти та прибуток реінвестуються у навчальні програми, безпечну спортивну інфраструктуру, цифрові платформи управління, підготовку кадрів, формується резервний фонд для ризиків і непередбачених подій, що забезпечує стабільність і розвиток. |

*Сформовано автором*

Інновації залежать від інвестицій, отже результат визначається фінансовою архітектурою, яку вибудовують держава і громади. Потрібні програмно-цільове бюджетування, прозорі грантові конкурси, освітні ваучери, інституційні фонди підтримки підвищення кваліфікації вчителів і тренерів, податкові стимули для доброчинців і бізнесу, угоди між державним і приватним секторами із розумним розподілом ризиків.

Необхідна рівновага між інвестиціями у матеріальну базу і вкладеннями у людей, адже саме педагогічні команди і спортивні колективи перетворюють ресурси на освітню і соціальну цінність, водночас витрати мають супроводжуватися чіткими правилами підзвітності, щоб кожна гривня працювала на результат (табл.2).

Таблиця 2

Зміст інноваційної активності закладів освіти та фізичної культури

| **Напрям інноваційної активності** | **Зміст та очікувані результати** |
|---|---|
| Педагогічні та тренерські методики | Розробляються і випробовуються нові підходи до навчання і тренувань, поєднуються теорія і практика, запроваджується індивідуальна траєкторія розвитку, використовуються ігрові сценарії для мотивації і саморегуляції, здійснюється постійний зворотний зв'язок, очікується підвищення навчальних результатів, зростання відвідуваності і безпечності занять, зміцнення командної взаємодії та дисципліни. |

| **Напрям інноваційної активності** | **Зміст та очікувані результати** |
|---|---|
| Цифрові рішення і аналітика процесів | Створюються електронні журнали і кабінети, впроваджується аналітика відвідуваності, навантаження і прогресу, тестуються адаптивні курси і віртуальні тренажери, забезпечується захист персональних даних, прозорі правила доступу і користування, очікується індивідуалізація навчання, швидке виявлення прогалин, оптимізація розкладу, краща комунікація з батьками і громадами, зростання довіри до управлінських рішень. |
| Партнерства і залучення ресурсів | Налагоджуються співпраці з університетами, спортивними клубами, медичними та соціальними службами, бізнесом і благодійниками, організовуються спільні події та програми, залучаються гранти і спонсорська підтримка, інновації залежать від інвестицій, тому планується багаторічне фінансування, очікується поява нових сервісів для здобувачів освіти, оновлення інфраструктури і розширення доступу для різних груп населення. |
| Професійний розвиток персоналу | Запроваджуються наставництво і внутрішні школи майстерності, створюються програми підвищення кваліфікації для вчителів і тренерів, формуються спільноти практики, надаються стимули за інноваційну активність і якість результатів, відбувається оцінювання компетентностей на основі доказів, очікується зростання професійної автономії, покращення якості уроків і занять, підвищення стійкості колективів до змін. |

*Сформовано автором*

Основою механізмів управління мають стати прозорі процеси, незалежна експертиза і постійний моніторинг, що виявляє відхилення та підказує, як поліпшити програму без зайвих затримок (рис.1).




Рис.1. Механізм публічного управління уможливлення інноваційної активності у сфері освіти та фізичної культури

*Сформовано автором*

Людський капітал є вирішальним чинником, тому механізми управління мають підтримувати безперервний розвиток компетентностей педагогів і тренерів, сучасне лідерство директорів шкіл і керівників спортивних закладів, культуру командної роботи і наставництва. Варто розвивати цифрові платформи для управління курсами і секціями, для аналітики відвідуваності, навантаження і прогресу, для співпраці з батьками та місцевими спільнотами, а також для обміну найкращими практиками.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що сучасні механізми публічного управління в розвитку інноваційних проєктів у сфері освіти та фізичної культури мають забезпечувати узгодженість політик, прозорі фінансові правила, доказову аналітику і рівний доступ до результатів, адже лише стабільні інституції, які вміють планувати і оцінювати, здатні перетворювати нові ідеї на сталі практики, що підвищують якість навчання і рівень здоров'я населення.

Інновації залежать від інвестицій, тому результат визначається фінансовою безпекою з багаторіч-ними зобов'язаннями, конкурентними грантами, підзвітни-ми закупівлями і стимулюванням партнерств, а також розвитком людського капіталу, цифрових платформ управління та незалежного моніторингу, що разом створює довіру, прискорює масштабування успішних рішень і посилює соціальну згуртованість.

Перспективи подальших досліджень охоплюють порівняльну оцінку ефективності різних інструментів фінансування, зокрема ваучерних і грантових механізмів, аналіз впливу цифрових платформ управління.

***Література:***

1. Ажиппо О. Ю. Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів фізичної культури до професійної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах: дис. … д-ра пед. наук. Харків, 2013. 485 с.
2. Клопов Р. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту із застосуванням інформаційних технологій : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2012. 40 с.
3. Карташова Л., Гуржій А., Сорочан Т. Цифрове навчальне середовище нового покоління: екосистема для суб'єктів освітнього процессу. Сучасні досягнення в науці та освіті Хмельницький національний університет. Хмельницький. 2021. С. 63-66.
4. Биков В. Ю. та ін. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. Київ, ІЦО НАПН України, 2022. С. 96.
5. Спірін О. Цифровізація освіти, освітнього процесу. Енциклопедія освіти. Нац. акад. пед. наук України: 2-ге вид., допов. та перероб. Київ: 2021. С. 1099-1100.
6. Клочко А., Прокопенко А. Використання інструментів гейміфікації в освітньому процесі. Міжнародна науково-практична конференція «Дослідження різних напрямків розвитку психології та педагогіки». Одеса, 2021. С.112-113
7. Цифрова трансформація відкритих освітніх середовищ: колективна монографія за ред. В.Ю. Бикова, О.П. Пінчук. К. 2019. 186 с.
8. Струтинська О. В., Умрик М. А. Сучасні освітні тренди в умовах розвитку цифрового суспільства. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. 2020. № 26. С. 201-205.

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

***References:***

1. Azhyppo, O. Yu. (2013). Teoretyko-metodychni zasady pidhotovky maibutnikh uchyteliv fizychnoi kultury do profesiinoi diialnosti v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [Theoretical and methodological foundations for preparing future physical education teachers for professional activity in general secondary schools]. Doctoral dissertation. Kharkiv, 485 p. [in Ukrainian].

2. Klopov, R. V. (2012). Teoriia i praktyka profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv fizychnoho vykhovannia i sportu iz zastosuvanniam informatsiinykh tekhnolohii [Theory and practice of training future specialists in physical education and sport using information technologies]. Extended abstract of a doctoral dissertation specialty 13.00.04. Vinnytsia, 40 p. [in Ukrainian].

3. Kartashova, L., Hurzhii, A., & Sorochan, T. (2021). Tsyfrove navchalne seredovyshche novoho pokolinnia ekosystema dlia subiektiv osvitnoho protsesu [Next-generation digital learning environment an ecosystem for participants in the educational process]. In Suchasni dosiahnennia v nautsi ta osviti – Modern Achievements in Science and Education. Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 63–66. [in Ukrainian].

4. Bykov, V. Yu., et al. (2022). Naukovo-metodychne zabezpechennia tsyfrovizatsii osvity Ukrainy stan problemy perspektyvy [Scientific and methodological support for the digitalization of education in Ukraine status problems prospects]. Kyiv, Instytut tsyfrovizatsii osvity Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, 96 p. [in Ukrainian].

5. Spirin, O. (2021). Tsyfrovizatsiia osvity osvitnoho protsesu [Digitalization of education and the educational process]. In Entsyklopediia osvity. National Academy of Educational Sciences of Ukraine. 2nd edition revised and expanded. Kyiv, 1099–1100. [in Ukrainian].

6. Klochko, A., & Prokopenko, A. (2021). Vykorystannia instrumentiv heimizatsii v osvitnomu protsesi [Use of gamification tools in the educational process]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Doslidzhennia riznykh napriamkiv rozvytku psykholohii ta pedahohiky – Research on Various Directions of the Development of Psychology and Pedagogy, Odesa, 112–113. [in Ukrainian].

7. Bykov, V. Yu., & Pinchuk, O. P. (Editors). (2019). Tsyfrova transformatsiia vidkrytykh osvitnikh seredovyshch [Digital transformation of open educational environments].Kyiv,186p. [Ukr].

8. Strutynska, O. V., & Umryk, M. A. (2020). Suchasni osvitni trendy v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Current educational trends under the development of a digital society]. Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v osviti – Information and Communication Technologies in Education, 26, 201–205. [in Ukrainian].

9. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190–201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201 [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekov i aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 [in Ukrainian].

*УДК 351:[004.056.5:316.77]*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-228-240*

**Толмачов Олексій Анатолійович** кандидат медичних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональної Академії управління персоналом, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

**Семенець-Орлова Інна** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, orcid: 0000-0001-9227-7426

# ДО ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У ВИМІРІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

**Анотація.** Насьогодні висуваються надзвичайно складні психологічні виклики перед військовослужбовцями, спричиняючи глибокі трансформації їхнього психоемоційного стану. Дослідження стратегій подолання тривожних розладів у військовому середовищі набуває особливої актуальності в контексті необхідності збереження психічного здоров'я та боєздатності особового складу в умовах перманентного бойового стресу.

Зазначено, що бойові дії становлять травматичний досвід з потенційним ризиком розвитку психічних розладів. З огляду на можливу динаміку бойового стресу, рекомендовано здійснювати регулярний моніторинг психологічного стану військовослужбовців та забезпечувати своєчасну психологічну підтримку. Комплексне дослідження стратегій подолання тривожних розладів у військово-службовців виявило багатовекторну природу психологічної реабілітації, що включає інтегративний підхід до діагностики, корекції та превентивного супроводження особового складу. Представлене дослідження розкриває складну динаміку тривожних розладів у військовослужбовців, демонструючи необхід-ність впровадження персоналізованих психокорекційних технологій.

Отримані результати підтверджують, що ефективність подолання тривожних станів безпосередньо залежить від комплексного психологічного супроводження, яке включає діагностику, індивідуальне консультування, групову терапію та розвиток особистісних копінг-стратегій.

Проведений системний аналіз теоретико-методологічних засад та емпіричних результатів дозволив ідентифікувати ключові детермінанти виникнення тривожних станів у військовому середовищі. Запропоновані підходи можуть бути використані в системі психологічного забезпечення військ, підготовці військових психологів, фахівців служби психологічної підтримки, медичної реабілітації, у системі публічного управління у сфері охорони здоров’я.

**Ключові слова:** безпека, національна стійкість, механізми публічного управління, воєнний стан, тривожні розлади, бойовий стрес, психологічна травма, посттравматичні стресові розлади, копінг-стратегії, військовослужбовці, бойові умови.

**Tolmachov Oleksii** Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

**Semenets-Orlova Inna** Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration at Interregional Academy of Personnel Management, https://orcid.org/0000-0001-9227-7426

## ON THE ISSUE OF ENSURING THE PSYCHOLOGICAL READINESS OF MILITARY SERVICEMEN IN THE DIMENSION OF SECURITY CHALLENGES AND NATIONAL RESILIENCE

**Abstract.** Today, extremely complex psychological challenges are posed to military personnel, causing profound transformations in their psycho-emotional state. The study of strategies for overcoming anxiety disorders in the military environment is of particular relevance in the context of the need to preserve the mental health and combat readiness of personnel in conditions of permanent combat stress.

It is noted that combat operations constitute a traumatic experience with a potential risk of developing mental disorders. Given the possible dynamics of combat stress, it is recommended to regularly monitor the psychological state of military personnel and provide timely psychological support.

A comprehensive study of strategies for overcoming anxiety disorders in military personnel revealed the multi-vector nature of psychological rehabilitation, which includes an integrative approach to diagnostics, correction and preventive support of personnel.

The presented study reveals the complex dynamics of anxiety disorders in military personnel, demonstrating the need to implement personalized psycho-correctional technologies. The results obtained confirm that the effectiveness of overcoming anxiety states directly depends on comprehensive psychological support, which includes diagnostics, individual counseling, group therapy and the development of personal coping strategies.

The conducted systematic analysis of theoretical and methodological foundations and empirical results allowed us to identify key determinants of the occurrence of anxiety states in the military environment. The proposed approaches can be used in the system of psychological support for troops, the training of military psychologists, specialists in the psychological support service, medical rehabilitation, and in the system of public administration in the field of health care.

**Keywords:** security, national stability, public administration mechanisms, martial law, anxiety disorders, combat stress, psychological trauma, post-traumatic stress disorders, coping strategies, military personnel, combat conditions.

**Постановка проблеми.** Військовослужбовці стикаються з подвійним викликом – збереження власного життя та виконання бойового завдання, що вимагає максимальної мобілізації психічних та емоційних ресурсів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю створення комплексної системи психологічної допомоги, яка б враховувала індивідуально-психологічні особливості військовослужбовців, специфіку бойового досвіду та динаміку розвитку тривожних станів. Важливим науковим завданням є не лише діагностика тривожних розладів, але й розробка практичних рекомендацій ищодо їх превентивної корекції та мінімізації негативних психологічних наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання вивчення впливу бойового стресу військовослужбовців через призму суспільних відносин насьогодні стали предметом низки науково-популярних видань, зокрема: Костянин Ульянов “Броньований розум. Бойовий стрес та психологія екстремальних ситуацій”, Себастьян Юнгер “Плем’я. Про повернення з війни та належність до спільнот”, “Свобода” та ін. Однак, у теоретико-методологічному полі науки публічного управління та національної безпеки, означене проблемне питання є досить новим.

**Матеріали і методи.** Емпірично досліджено рівні тривожності та бойового стресу у військовослужбовців. Проведений системний аналіз теоретико-методологічних засад та емпіричних результатів дозволив ідентифікувати ключові детермінанти виникнення тривожних станів у військовому середовищі та розробити диференційовані стратегії психологічної підтримки з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей військовослужбовців.

**Метою статті** постало висвітленння сучасних засад вивчення тривожних розладів у військовому середовищі, аналіз психологічних механізмів виникнення та розвитку тривожних станів в умовах бойового стресу.

**Виклад основного матеріалу.** Професійна ефективність військово-службовця безпосередньо залежить від його здатності активно протистояти стрес-факторам бойової обстановки. Важливим є характер використовуваних методів подолання негативного впливу бойових стресорів на психіку та поведінку, а також наявний досвід копінг-поведінки в бойових умовах.

Дослідник наголошує, що вплив бойових стресорів на психіку військово-службовця визначається комплексом індивідуально-психологічних характеристик: особистісними властивостями, рівнем психологічної та професійної підготовленості до ведення бойових дій, характером та силою бойової мотивації. Особливе значення має індивідуальне сприйняття військовослужбовцем історичної ролі та перспективи бойових дій, їх місця в його системі життєвих

цінностей та загальній життєдіяльності. Таке комплексне поєднання факторів формує унікальний профіль стресостійкості кожного військовослужбовця та визначає його здатність ефективно виконувати бойові завдання в умовах підвищеного стресового навантаження.

За дослідженням Опальчука Б. та Овода В., успішність виконання бойових завдань військовослужбовцем значною мірою залежить від рівня психічної напруженості. Психічна напруженість являє собою комплекс особистісних труднощів, що вимагають швидкого подолання та формують цілісний психологічний стан.

У межах корисного рівня психічна напруженість позитивно впливає на військовослужбовця: підвищує енергійність, активність, швидкість реакції, покращує увагу, посилює мотивацію, рішучість і сміливість. Однак перевищення межі корисної напруженості призводить до перенапруження, що негативно впливає на дії військовослужбовця: порушується координація рухів, сповільнюються реакції, з'являється відчуття безсилля, виникають помилки в професійних діях. Для формування належного рівня психологічної готовності військово-службовця до професійних дій в екстремальних умовах необхідна спеціальна екстремально-психологічна підготовка.

Досвід російсько-української війни виявив невідповідність рівня підготовки деяких підрозділів ЗСУ сучасним вимогам, особливо в нестандартних бойових умовах [3]. Удосконалення професійної підготовки військово-службовців потребує комплексного підходу з урахуванням психологічних аспектів збереження їхньої бойової ефективності.

Пріоритетним напрямком стає дослідження методів підтримки високої психологічної стійкості та бойової активності особового складу. Ці компоненти є ключовими для забезпечення ефективності військ та досягнення перемоги України у війні проти російської агресії.

Західні країни НАТО мають значний досвід у формуванні психологічної стійкості військовослужбовців. Їхній підхід базується на комплексному розумінні психологічної стійкості у поєднанні з особистісними характеристиками, якостями та поведінковими патернами. Система аналізу психологічної стійкості військовослужбовців [3] включає оцінку вимог бойових ситуацій, здатність до подолання стресу, індивідуальні особливості, організаційні фактори та кінцевий результат діяльності. Такий системний підхід дозволяє всебічно оцінити та розвивати психологічну готовність військово-службовців до бойових дій.

Згідно з сучасними дослідженнями, психологічна стійкість військово-службовців є багатовимірним конструктом, що відображає здатність як окремого бійця, так і малої військової групи до відновлення та адаптації в умовах бойової напруги та хронічного стресу. Ключовою характеристикою психологічної стійкості є не збереження незмінного стану, а здатність до гнучкого пристосування та швидкого відновлення після стресових ситуацій.

Західні дослідники визначають, що психологічна стійкість військовослужбовця проявляється через комплекс характеристик [3]: когнітивні ресурси для ефективного вирішення проблем; емоційні навички протистояння стресу; наявність соціальної та сімейної підтримки; здатність знаходити сенс у військовій службі; фізичну витривалість до тривалих навантажень. Ці компоненти формують цілісну систему психологічної стійкості, необхідну для ефективного функціонування в бойових умовах.

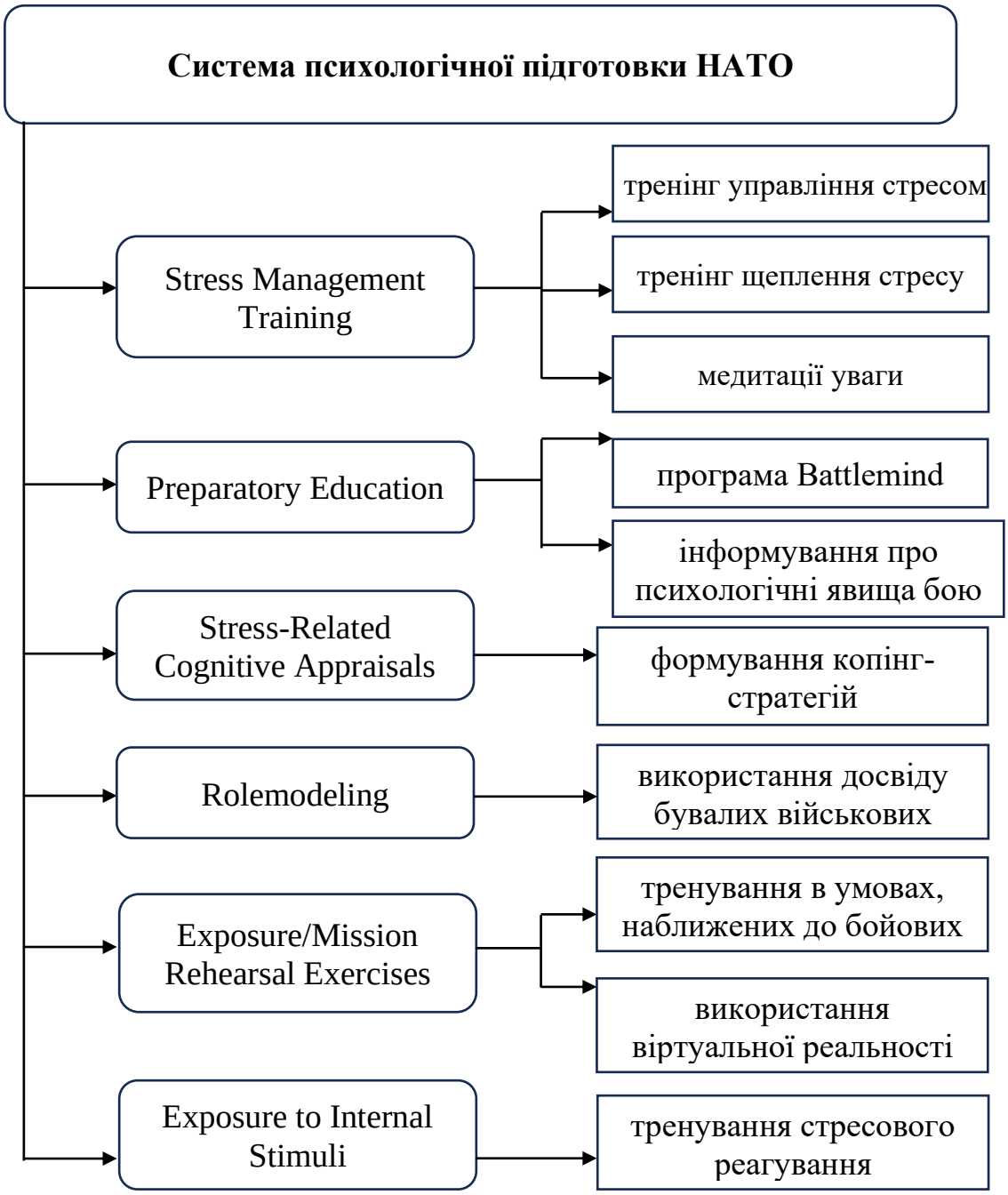



Рис. 1. Система технологій формування психологічної стійкості військовослужбовців НАТО

*Розробка авторів*

На рис. 1. представлено систему технологій формування психологічної стійкості військовослужбовців НАТО, яка включає взаємопов'язані компоненти: тренінги управління стресом, що поєднують практики медитації та розвиток стресостійкості (Stress Management Training); попередню теоретичну підготовку через програму Battlemind та інформування про психологічні аспекти бойових дій (Preparatory Education); розвиток когнітивних стратегій подолання стресу для ефективної роботи з психологічними навантаженнями (Stress-Related Cognitive Appraisals); навчання на основі досвіду ветеранів для передачі практичних навичок виживання (Rolemodeling); практичні тренування в умовах, наближених до бойових, з використанням віртуальної реальності (Exposure/Mission Rehearsal Exercises); спеціалізовані тренування для розвитку механізмів стресового реагування та підвищення адаптивності (Exposure to Internal Stimuli).

Така система забезпечує всебічний підхід до формування психологічної стійкості, інтегруючи теоретичну і практичну підготовку з розвитком специфічних навичок управління стресом.

У бойових умовах підтримку психологічної стійкості військовослужбовців забезпечують командири та фахівці з психічного здоров'я. Співвідношення фахівців до військовослужбовців становить: у Великій Британії – 1:2500-4000, у США – 1:700, у Канаді – 1:500-600 [3].

На сьогодні у США функціонує програма Comprehensive Soldier Fitness (CSF), спрямована на комплексну підготовку військовослужбовців. Програма діє на трьох рівнях:

- стратегічний – підвищення значущості психологічної підготовки до рівня фізичної підготовки військовослужбовців;
- оперативний – забезпечення командирів методиками тренування підлеглих у військових частинах;
- тактичний – навчання військовослужбовців методам подолання труднощів бойової обстановки.

Програма CSF у США базується на чотирьох взаємопов'язаних компонентах психологічної підготовки військовослужбовців. Global Assessment Tool (GAT) забезпечує первинну оцінку готовності військовослужбовця через систему зі 105 питань, що дозволяє створити індивідуальний план розвитку. Comprehensive Resilience Modules включає 24 спеціалізовані онлайн-модулі, які адаптуються під рівень підготовки, посаду та досвід військовослужбовця. Master Resilience Trainer Course (MRTs) передбачає інтенсивну 10-денну підготовку сержантського складу як тренерів з психологічної стійкості. Institutional Training інтегрує елементи психологічного тренінгу в усі види професійної підготовки та програми підвищення кваліфікації військовослужбовців [6].

За дослідженням Костюкової Н., армія США приділяє значну увагу розвитку резильєнсу через спеціальні програми, включаючи "Всебічний фітнес військовослужбовців та їх сімей". Ця програма охоплює не лише військовослужбовців, але й членів їхніх родин та цивільний персонал.

У процесі психологічної підготовки військовослужбовців до бойових дій важливо розуміти, що згуртованість військового підрозділу виступає не як результат альтруїстичних міжособистісних відносин, а як усвідомлений психологічний механізм, заснований на раціональному розумінні взаємозалежності членів підрозділу в бойових умовах.

Ключовим аспектом цього механізму є розуміння військовослужбовцем того, що його особиста виживаність у бойовій обстановці безпосередньо корелює зі здатністю формувати та підтримувати надійні професійні взаємозв'язки, які забезпечать йому необхідну підтримку в критичних ситуаціях.

Характерно, що такий тип згуртованості має тенденцію до масштабування в межах всієї військової організації, де кожен окремий підрозділ функціонує як продовження індивідуальної професійної ідентичності військовослужбовця. При цьому формується стійкий взаємозв'язок між самооцінкою військовослужбовця та репутацією його підрозділу, що створює додатковий мотиваційний фактор у контексті психологічної готовності до бойових дій.

Суттєвим елементом психологічної підготовки є розуміння того, що ідентичність військовослужбовця в бойових умовах не обмежується індивідуальними характеристиками, а інтегрує колективну ідентичність підрозділу. За умови належного формування та розвитку, така інтегрована ідентичність виступає потужним захисним психологічним фактором, що підвищує стресостійкість та загальну психологічну готовність військовослужбовця до виконання бойових завдань.

Фізична підготовка є фундаментальним компонентом системи військової підготовки, що реалізується через регулярне тестування військовослужбовців двічі на рік, забезпечуючи підтримання належного рівня фізичної готовності особового складу попри різноманітність службових завдань. Особливу увагу фізичній підготовці приділяють елітні підрозділи, де вона набуває пріоритетного значення в системі бойової підготовки.

Значущість фізичної підготовки у військовій справі має подвійну природу. З одного боку, вона забезпечує формування та підтримання необхідного рівня фізичної витривалості та готовності до значних фізичних навантажень, характерних для бойових дій. З іншого боку, регулярні фізичні навантаження виступають ефективним інструментом психологічної саморегуляції, демонструючи виражений позитивний вплив на редукцію стресових станів, зниження рівня тривожності та профілактику депресивних розладів у військовослужбовців. Така інтеграція фізичної підготовки в систему психофізіологічної адаптації військовослужбовців підкреслює її комплексний характер та важливість для формування загальної бойової готовності особового складу. Регулярність та нормативність фізичної підготовки забезпечує підтримання стабільного рівня боєздатності військових підрозділів.

Аналітики підтверджують ефективність програм психологічної підготовки НАТО та їх потенціал для посилення боєздатності збройних сил. Для Збройних

Сил України важливо розвивати систему соціально-психологічної підтримки, враховуючи як досвід НАТО, так і власний досвід застосування психологічних знань в умовах російсько-української війни.

Нормативно-правове регулювання психологічної підготовки військовослужбовців до бойових дій здійснюється відповідно до Наказу Головнокомандувача Збройних Сил України «Про затвердження Інструкції з організації психологічної підготовки у Збройних Силах України» від 23.10.2020 № 173. Цей документ визначає ключові напрями психологічної підготовки, що спрямовані на формування та розвиток психологічної стійкості військовослужбовців до стрес-факторів сучасного бою, підвищення готовності до ефективного виконання бойових завдань в умовах підвищеного ризику, розвиток здатності до швидкої адаптації в бойових умовах, оволодіння ефективними методами психологічного самозахисту та засвоєння технік підвищення резилентності й саморегуляції.

Відповідно до зазначеного нормативного документа, система психологічної підготовки військовослужбовців базується на трьох основних групах методів. До них належать вербальні методи, що забезпечують теоретичну підготовку та формування когнітивної готовності до бойових дій; практичні методи, спрямовані на відпрацювання конкретних навичок діяльності в бойових умовах; а також методи емоційно-вольової регуляції, які розвивають здатність до самоконтролю та управління власним психоемоційним станом у стресових ситуаціях.

Важливим компонентом системи психологічної підготовки є матеріально-технічне забезпечення, що реалізується через створення спеціалізованих навчально-тренувальних комплексів та класів психологічної підготовки. Така інфраструктура забезпечує можливість моделювання різноманітних бойових ситуацій та відпрацювання необхідних навичок в умовах, максимально наближених до реальних, що дозволяє суттєво підвищити ефективність психологічної підготовки військовослужбовців та сформувати стійкі навички дій у бойовій обстановці [5].

У системі психологічного забезпечення професійної діяльності військовослужбовців в бойових умовах визначено три основні види підготовки: загальну, спеціальну та цільову. Особливу увагу варто приділити загальній психологічній підготовці, яка формує фундаментальні основи психологічної готовності військовослужбовців до бойових дій. Вона охоплює комплекс важливих аспектів, зокрема: розвиток глибокого розуміння природи воєнних конфліктів, формування відповідних соціально-психологічних установок та мотивації до участі в них; трансформацію світогляду, способу життя та мислення військовослужбовця відповідно до вимог військової служби; розвиток навичок ефективного управління власними психічними станами; формування високого рівня психологічної стійкості до травмуючих факторів бойової обстановки. Важливою складовою загальної психологічної підготовки є формування у

військовослужбовця позитивної професійної самоідентичності, що базується на впевненості у власних професійних компетенціях, стимулює прагнення до постійного професійного вдосконалення та слугує основою для розвитку високого морального духу [9].

Результатом ефективної загальної психологічної підготовки є формування в особового складу комплексу важливих особистісних якостей: патріотизму, впевненості у власних силах та неминучості перемоги над противником, цілеспрямованості, сміливості, рішучості, наполегливості та готовності до самопожертви заради досягнення спільної мети [10].

Спеціальна психологічна підготовка має більш конкретне спрямування та зосереджується на формуванні й розвитку специфічних психічних якостей і професійних умінь, необхідних для ефективного виконання бойових завдань відповідно до конкретної бойової спеціальності військовослужбовця.

Особливістю цього виду підготовки є забезпечення поступового, планомірного включення новоприбулих військовослужбовців у бойові дії після оволодіння ними необхідними спеціальними професійними уміннями та навичками. При цьому важливим аспектом є врахування індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості та розвиток здатності до швидкої адаптації в умовах динамічних змін бойової обстановки.

Завершальною ланкою системи психологічної підготовки є цільова підготовка, яка безпосередньо спрямована на підготовку військовослужбовців до виконання конкретного бойового завдання. Вона являє собою складну багаторівневу діяльність, що включає скоординовану роботу командирів, штабів, органів морально-психологічного забезпечення та медичного персоналу. Ця діяльність спрямована на комплексну підготовку психіки військовослужбовця до ефективного виконання конкретних завдань у бойових умовах з одночасною мінімізацією ризику психотравматизації. Особливо ефективним методом цільової підготовки є детальне інформування особового складу та створення максимально деталізованого динамічного образу майбутніх бойових завдань, що дозволяє суттєво підвищити психологічну готовність до їх виконання [10].

При організації заходів психологічної підготовки важливим є врахування специфічних психологічних особливостей локального збройного конфлікту та умов бойової діяльності. Особливу увагу слід приділяти розвитку мотиваційного та ціннісного компонентів, які включають різноманітні аспекти: усвідомлення військового обов'язку та прагнення до професійного розвитку; формування колективістських цінностей, що охоплюють адекватну самооцінку, внутрішньо-групові норми і стосунки, військові традиції; розвиток здорового бойового азарту та конструктивного духу суперництва з противником.

Однак навіть найякісніша психологічна підготовка не може гарантувати абсолютної психічної безпеки військовослужбовців. Бойовий досвід свідчить, що в умовах надмірних психічних навантажень деякі військовослужбовці можуть демонструвати ознаки психологічної вразливості. Саме тому важливим

елементом системи психологічного забезпечення є психологічний супровід, який забезпечує безперервну психологічну підтримку військовослужбовців на всіх етапах їхньої бойової діяльності. Психологічний супровід являє собою комплекс специфічних заходів, спрямованих на підтримку високого рівня бойової активності військовослужбовців, усунення негативного впливу чинників стресогенної обстановки, а також запобігання виникненню та розвитку негативних групових та індивідуальних психічних явищ. Важливою складовою психологічного супроводу є також забезпечення необхідних соціально-побутових умов для особового складу в бойових умовах.

Основною метою психологічного супроводу є розвиток, збереження та відновлення психологічного потенціалу особистості військовослужбовця. Це передбачає підвищення рівня психологічної готовності до якісного виконання бойових завдань, формування психологічної стійкості в екстремальних умовах, а також забезпечення психологічної надійності та спрямованості на рішучі дії в складних обставинах.

При організації психологічної підтримки військовослужбовців важливо забезпечити ефективність, оперативність, простоту та доступність відповідних засобів та методів. На цьому етапі ключовим завданням психологів є проведення своєчасної психодіагностики та психокорекції стану військовослужбовців.

Організація роботи пунктів психологічної допомоги в Збройних Силах України регулюється Наказом Головнокомандувача ЗС України «Про затвердження Положення про пункти психологічної допомоги у ЗС України» від 28.07.2020 № 99. Відповідно до цього документу, пункти психологічної допомоги створюються насамперед для здійснення психологічного діагностування, проведення кризового консультування та надання психологічної допомоги військовослужбовцям, які її потребують.

Фахівці пунктів психологічної допомоги здійснюють постійний моніторинг психічних станів військовослужбовців, забезпечуючи своєчасне та оперативне реагування на їх зміни. Важливим аспектом їхньої роботи є створення сприятливих умов для швидкого відновлення психологічного стану військовослужбовців через застосування методів психічної саморегуляції, самоконтролю та інших ефективних технік.

Розташування пунктів психологічної допомоги передбачено безпосередньо біля медичних пунктів військових частин. До складу фахівців, які залучаються до роботи в цих пунктах, входять офіцери морально-психологічного забезпечення, офіцери-психологи підрозділів, капелани (за необхідності), а також військовослужбовці або працівники ЗС України, які мають відповідну освіту чи підготовку у сфері психологічного забезпечення. За потреби до роботи можуть залучатися інші посадові особи, які володіють навичками надання психологічної допомоги.

Психологічна підготовка військовослужбовців в Україні, за дослідженням Копаниці Д., зосереджується на чотирьох ключових аспектах: формування

професійної свідомості через розвиток наукових знань про бойові дії, готовності до подвигу та самовідданості заради перемоги; розвиток психологічної стійкості та витривалості, що включає формування невибагливості та помірності в потребах; розвиток довіри до командування та відданості державній політиці; підвищення професійної компетентності через розвиток бойових навичок, фізіологічної та психологічної витривалості, а також зниження ризику психологічних травм.

Така система психологічної підготовки спрямована на формування цілісної особистості військовослужбовця, здатного ефективно діяти в бойових умовах, проявляти стійкість до стресових ситуацій та зберігати високу боєздатність протягом тривалого часу. Важливим елементом є баланс між розвитком професійних компетенцій та психологічною стійкістю, що забезпечує комплексну готовність до виконання бойових завдань.

Копінг-стратегії тісно пов'язані з адаптаційними процесами військово-службовців, допомагаючи накопичувати конструктивний досвід подолання критичних ситуацій та сприяючи особистісному і професійному розвитку. Психологічна підтримка особового складу має зосереджуватися на розвитку адаптаційних навичок та стресостійкості, формуванні асертивної поведінки, виробленні конструктивних поведінкових механізмів та опрацюванні психотравмуючих ситуацій через психофізіологічні і психотерапевтичні методи. Така системна підтримка є обов'язковою складовою збереження психічного здоров'я військовослужбовців, які беруть участь у бойових діях.

**Висновки.** Психологічна профілактика та психолого-педагогічні заходи мають бути спрямовані на зміцнення психічної стійкості військовослужбовців як превентивного захисту від девіантної поведінки. Забезпечення психологічної стійкості включає розвиток адаптаційного потенціалу, регуляцію рівнів реактивності, зниження тривожності та підтримку психічної працездатності. Це сприяє збереженню психічного здоров'я та професійного довголіття українських військових, а, відтак, є важливим елементом публічної системи забезпечення національної стійкості.

***Література***

1. Блінов О. А. Опитувальник бойового стресу Блінова О. А. (ОБСБ). URL: http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/10/2 . Дата звернення: 20.11.2024.

2. Блінов О. Переживання бойового стресу військовослужбовцями підрозділів і тих, хто лікується в госпіталі. Психологія і особистість. 2022. №. 1. С. 85-99.

3. Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І. О., Лозінська Н.С. Особливості ступеня вияву у військовослужбовців діагностичних індикаторів ПТСР, зумовленого впливом екстремальних чинників бойової діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2016. Вип. 20. С. 84-93.

4. Комар З. Психологічна стійкість воїна. Київ. 2017. 184 с. URL: https://shron1. chtyvo.org.ua/Komar_Zoran/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf

5. Коструба Н. С. Психічне здоров’я військовослужбовців. Психологічні перспективи. 2023. № 41.

6. Кравченко К.О., Тімченко О.В., Широбоков Ю.М. Соціально-психологічні детермінанти виникнення бойового стресу у військовослужбовців – учасників антитерористичної операції. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 256 с.

7. Кудренко О.В., Афанасенко В.С. Вплив стрес-факторів бойової обстановки на психіку військовослужбовців Повітряних Сил (на основі досвіду АТО). Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2018. №2(31). С.137–144.

8. Приходько І.І. Система профілактики та контролю бойового стресу у військовослужбовців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2018. Вип.1.

9. Стан психічного здоров'я військовослужбовців. URL: https://armyinform.com.ua/2023/02/28/stan-psyhichnogo-zdorovya- vijskovosluzhbovcziv-znachno-girshyj-nizh-sered-reshty-naselennya/ . Дата звернення: 20.11.2024.

10. Ткачук І. М. Поширеність тривожних та депресивних розладів у військово-службовців-учасників антитерористичної операції. Вісник наукових досліджень. 2018. № 1. С. 64-66.

11. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Допомога військовим з посттравматичним стресовим розладом. URL: https://phc.org.ua/news/dopomoga-viyskovim-z-posttravmatichnim-stresovim-rozladom . Дата звернення: 20.11.2024.

12. Шкала тривожності Бека. URL: https://www.eztests.xyz/tests/anxiety_bai/ . Дата звернення: 19.11.2024.

13. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2015. № 4. С. 107-112.

14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

15. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39, No 3.

***References***

1.Blinov, O. A. Opytuvalnyk boiovoho stresu Blinova O. A. (OBSB) [*Combat Stress Questionnaire Blinov O. A.*]. URL: http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/10/2 . Mode to access: 20.11.2024.

2.Blinov, O. (2022). Perezhyvannia boÿovoho stresu viÿskovosluzhbovtsiamy pidrozdiliv i tykh, khto likuietsia v hospitali [Experience of combat stress by servicemen of units and those who are treated in a hospital]. Psykholohiia i osobystist, *Psychology and Personality*. 2022. №. 1. S. 85-99.

3.Kokun, O.M., Ahaiev, N.A., Pishko, I. O., Lozinska, N.S. (2016). Osoblyvosti stupenia vyiavu u viÿskovosluzhbovtsiv diahnostychnykh indykatoriv PTSR, zumovlenoho vplyvom ekstremalnykh chynnykiv boÿovoï diialnosti [Features of the degree of manifestation of diagnostic indicators of PTSD in servicemen due to the influence of extreme factors of combat activity]. Problemy ekstremalnoï ta kryzovoï psykholohiï, *Problems of extreme and crisis psychology*. Vol. 20. S. 84-93.

4.Komar, Z. (2017). Psykholohichna stiycist voina [*Psychological stability of a soldier*]. 184 s. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Komar_Zoran/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf

5.Kostruba, N. S. (2023). Psykhichne zdorovia viÿskovosluzhbovtsiv [Mental health of military personnel]. Psykholohichni perspektyvy, *Psychological perspectives*. 2023. № 41.

6.Kravchenko. K.O., Timchenko, O.V., Shyrobokov, Yu.M. (2017). Sotsialno-psykholohichni determinanty vynyknennia boiovoho stresu u viiskovosluzhbovtsiv – uchasnykiv antyterorystychnoi operatsii [*Socio-psychological determinants of combat stress in military personnel - participants in the anti-terrorist operation*]. Kh.: Vyd-vo NUTsZU. 256 s.

7.Kudrenko, O.V., Afanasenko, V.S. (2018). Vplyv stres-faktoriv boiovoi obstanovky na psykhiku viiskovosluzhbovtsiv Povitrianykh Syl (na osnovi dosvidu ATO) [The influence of stress factors of a combat situation on the psyche of military personnel of the Air Force (based on the experience of the ATO)]. Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy, *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*. Vol. №2(31). S.137–144.

8.Prykhodko, I.I. (2018). Systema profilaktyky ta kontroliu boiovoho stresu u viiskovosluzhbovtsiv [System of prevention and control of combat stress in servicemen]. Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy, *Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, Seriia: Psykholohiia. Vol.1.

9.Stan psykhichnoho zdorovia viĭskovosluzhbovtsiv [*State of mental health of servicemen*]. URL: https://armyinform.com.ua/2023/02/28/stan-psyhichnogo-zdorovya- vijskovosluzhbovcziv-znachno-girshyj-nizh-sered-reshty-naselennya/ . Mode to access: 20.11.2024.

10.Tkachuk I. M. Poshyrenist tryvozhnykh ta depresyvnykh rozladiv u viĭskovosluzhbovtsiv-uchasnykiv antyterorystychnoï operatsii [*Prevalence of anxiety and depressive disorders in servicemen participating in the anti-terrorist operation*]. Visnyk naukovykh doslidzhen. 2018. № 1. S. 64-66.

11.Tsentr hromadskoho zdorovia MOZ Ukraïny. Dopomoha viĭskovym z posttravmatychnym stresovym rozladom [*Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine. Assistance to military personnel with post-traumatic stress disorder*]. URL: https://phc.org.ua/news/dopomoga-viyskovim-z-posttravmatichnim-stresovim-rozladom . Mode to access: 20.11.2024.

12.Shkala tryvozhnosti Beka [*Beck Anxiety Scale*]. URL: https://www.eztests.xyz/ tests/anxiety_bai/ . Mode to access: 19.11.2024.

13.Semenets-Orlova I. A. Rezultatyvne liderstvo v protsesi upravlinnia osvitnimy zminamy. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 2015, (4), 107-112 [in Ukrainian].

14.Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

15.Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*, 2021, 39, 3.

*УДК 35.077:004.738.5(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-241-253*

**Щербатюк Олексій Олегович** аспірант кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0009-0007-3378-7857

# НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

**Анотація:** у статті досліджено сучасний стан і проблеми правового регулювання процесів цифровізації в Україні, а також визначено основні напрями його удосконалення з урахуванням національних пріоритетів та європейських інтеграційних тенденцій. Зазначено, що активне впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади, бізнесу та соціальної сфери зумовлює потребу у створенні цілісної, узгодженої та безпечної нормативно-правової бази. Розкрито сутність поняття «цифрові технології» у правовому вимірі, що охоплює інформаційно-комунікаційні системи, електронні сервіси, штучний інтелект, блокчейн, big data та інші інноваційні інструменти, які формують основу цифрового середовища держави.

Проаналізовано чинні законодавчі акти у сфері цифровізації, зокрема Закон України «Про електронні довірчі послуги», «Про публічні електронні реєстри», «Про захист персональних даних» та інші, визначено їх переваги та недоліки. Наголошено, що правова система України поки що не забезпечує належного рівня захисту даних, кібербезпеки та відповідальності за порушення цифрових прав громадян. Окреслено необхідність розроблення єдиного кодифікованого акта – «Цифрового кодексу України», який би систематизував правове регулювання у сфері цифрових технологій, уніфікував термінологію, визначив принципи, стандарти, механізми контролю та відповідальність за порушення у цифровому просторі.

Особливу увагу приділено гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема Директиві ЄС про кібербезпеку (NIS2), Загальному регламенту про захист даних (GDPR) та актам щодо цифрових послуг і ринку. Підкреслено важливість формування ефективної державної політики цифрового розвитку, заснованої на принципах відкритості, інтероперабельності, інноваційності та правової визначеності.

У підсумку обґрунтовано, що вдосконалення правового регулювання у сфері цифрових технологій має відбуватися у трьох ключових напрямах: оновлення законодавчої бази відповідно до європейських стандартів, створення дієвих механізмів захисту цифрових прав громадян та розвитку інституційної спроможності держави у сфері кібербезпеки. Реалізація цих завдань сприятиме

побудові ефективної цифрової держави, підвищенню довіри громадян до електронних сервісів і зміцненню правових засад цифрової економіки України.

**Ключові слова:** цифрові технології, правове регулювання, цифровізація, кібербезпека, електронне урядування, цифрові права, інформаційне суспільство.

**Shcherbatiuk Oleksii Olehovych** PhD student, Department of Public and International Law, Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, https://orcid.org/0009-0007-3378-7857

## DIRECTIONS FOR IMPROVING THE LEGAL REGULATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Abstract.** The article examines the current state and challenges of legal regulation of digitalization processes in Ukraine, as well as identifies the main directions for its improvement, taking into account national priorities and European integration trends. It is noted that the active introduction of digital technologies into the activities of public authorities, business, and the social sphere necessitates the creation of a coherent, consistent, and secure legal framework. The concept of "digital technologies" is defined in the legal dimension to include information and communication systems, electronic services, artificial intelligence, blockchain, big data, and other innovative tools that form the foundation of the state's digital environment.

The existing legislative acts in the field of digitalization are analyzed, in particular the Laws of Ukraine "On Electronic Trust Services," "On Public Electronic Registers," "On Personal Data Protection," and others. Their advantages and shortcomings are identified. It is emphasized that the current legal system of Ukraine does not yet ensure an adequate level of data protection, cybersecurity, and accountability for violations of citizens' digital rights. The need for the development of a unified codified act — the *"Digital Code of Ukraine"* — is outlined. Such a document would systematize legal regulation in the field of digital technologies, unify terminology, define principles and standards, and establish mechanisms for control and liability for violations in the digital sphere.

Special attention is paid to the harmonization of national legislation with the law of the European Union, in particular the EU Cybersecurity Directive (NIS2), the General Data Protection Regulation (GDPR), and the Digital Services and Digital Markets Acts. The importance of forming an effective state policy for digital development based on the principles of openness, interoperability, innovation, and legal certainty is emphasized.

In conclusion, it is substantiated that the improvement of legal regulation in the field of digital technologies should occur in three key directions: updating the legislative framework in accordance with European standards, establishing effective mechanisms for the protection of citizens' digital rights, and developing the

institutional capacity of the state in the field of cybersecurity. The implementation of these tasks will contribute to building an effective digital state, increasing citizens' trust in electronic services, and strengthening the legal foundations of Ukraine's digital economy.

**Keywords:** digital technologies, legal regulation, digitalization, cybersecurity, e-governance, digital rights, information society.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери державного управління, економіки, освіти, охорони здоров'я та соціальних відносин. Проте правове регулювання процесів цифровізації в Україні поки що не відповідає динаміці технологічних змін і вимогам європейських стандартів. Наявна нормативно-правова база є фрагментарною, неузгодженою та недостатньо системною, що ускладнює реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку.

Основні проблеми полягають у відсутності єдиного концептуального підходу до регулювання цифрових відносин, нечіткій термінології, дублюванні або суперечності правових норм, а також у недостатній визначеності правового статусу суб'єктів цифрового середовища. Водночас, питання захисту персональних даних, кібербезпеки, електронної ідентифікації та довірчих послуг залишаються актуальними через постійне зростання кількості кіберзагроз і цифрових ризиків.

Особливої уваги потребує проблема гармонізації українського законодавства із правом Європейського Союзу, зокрема у контексті впровадження Загального регламенту про захист даних (GDPR), Директиви NIS2, актів про цифрові послуги (DSA) та цифрові ринки (DMA). Без уніфікації правових стандартів і чіткої регламентації цифрових процесів неможливо забезпечити належний рівень довіри громадян до електронного урядування, а також правову визначеність у сфері цифрових трансформацій.

Отже, постає необхідність комплексного вдосконалення правового регулювання впровадження цифрових технологій в Україні шляхом формування системної, узгодженої нормативно-правової бази, яка б відповідала міжнародним стандартам, гарантувала захист цифрових прав людини та створювала правові умови для сталого розвитку цифрової держави.

**Метою статті** є розкриття напрямків удосконалення правового регулювання впровадження цифрових технологій в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання запровадження цифрових інструментів (технологій) в публічному адмініструванні були предметом наукових праць: О. Кібенко, М. Прохоров, Давід Браун, І. Смілянський, Н. Ковальова, С. Погребна, А. Івасів, О. Кузьменко, В. Чорна та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Не дивлячись на те, що сьогодні в Україні процес запровадження цифрових технологій є досить активізованим, аналіз

нормативно-правових актів, діяльності суб'єктів впровадження цифрових технологій та теоретичних досліджень науковців у сфері цифровізації свідчить про наявність певних проблем правового та організаційного характеру впровадження останніх в сферу публічного управління.

Як зазначає Емін Наджафлі, до проблемних аспектів упровадження електронної держави до сучасної правової практики слід віднести: низьку електронну освіченість громадян, передусім старшого покоління, а також низький рівень життя значної частини населення, що не дозволяє багатьом громадянам навіть користуватися наявними електронними ресурсами, що спричиняє феномени цифрової нерівності і навіть цифрової відлученості значної частини населення України; відсутність тривкої традиції діалогу між владою та громадянами, що загалом спотворює демократичний процес, часто призводячи до нав'язування тих чи інших державно значущих рішень в обхід комунікативних структур та поза повноцінним і несфальсифікованим діалогом із громадянським суспільством; відсутність повноцінного, сформованого дієвого механізму з недопущення порушення фундаментальних прав людини та ключових правових цінностей; негативні прояви новітніх інформаційно-технічних загроз, а також вразливість системи державного управління за умов слабкої захищеності її цифрової складової; слабкість бюджетної складової цифровізації держави та брак ресурсного забезпечення правової реформи у цій галузі; складнощі з виокремленням та забезпеченням цифрових прав людини перед цифровими правами-повноваженнями держави (проблеми їх адміністративного та судового захисту) тощо [1, с. 213].

Як вбачається з викладеного, майже всі науковці приходять до однакового визначення проблем, що мають місце у сфері цифровізації. Тому, вважаємо за необхідне зупинитися більш детально на них.

Перша проблема – відсутність комплексної державної стратегії впровадження цифрових технологій, в тому числі, спрямованих на відновлення України, що, в свою чергу, призводить до непослідовності державної політики у сфері цифровізації.

Слід відзначити, що на сьогодні в Україні існує значна кількість Стратегій і Концепцій щодо впровадження цифрових технологій в ті чи інші сфери публічного адміністрування. За останні роки у галузі цифровізації було прийнято близько 20 програмно-стратегічних актів, присвячених концептуаль-ним питанням цифровізації держави та системи публічного управління.

Сюди можна віднести і Стратегію розвитку інформаційного суспільства, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 травня 2013 року, Концепцію розвитку електронного урядування в Україні від 2017 року, Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (2017 р.) [2], Стратегію регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки. Однак, як справедливо зазначив

Е. Наджафлі, що кількісні зміни тут явно не переросли в якісні, оскільки ці акти насправді містять порівняно незначну питому вагу власне нормативного матеріалу, спираючись на який можна регулювати відповідні суспільні відносини; нерідко вони слабко кореспондують між собою, особливо за умови відсутності ключового, визначального стратегічного акта; вміщені в них положення можуть конкурувати з положеннями інших актів у цій же сфері; ці акти здебільшого не містять завершеного механізму правового регулювання конкретних суспільних відносин, зокрема не містять норм прямої дії, в них відсутні строки реалізації окреслених у них програм та планів, а також засоби контролю за їх виконанням та дієві інститути юридичної відповідальності за їх невиконання чи неналежне виконання [3, с. 212]. В кінцевому результаті, автор приходить до висновку, з яким ми погоджуємось, що потрібного «кумулятивного» ефекту в реальній правовій реформі, націленій на формування цифрової держави, такі акти в цілому не створюють [**Помилка! Закладку не визначено.**1, с. 212]. Як вихід з даної ситуації, нами було запропоновано, у першому розділі дослідження, розроблення та впровадження Єдиної цифрової стратегії України для ефективної реалізації державної політики у сфері цифровізації.

Наступним важливим питанням у сфері цифровізації, і яке досить тісно пов'язано з попередньою проблемою, є наявність в державі належно сформованої правової бази, що дасть змогу забезпечити ефективне впровадження цифрових технологій, що направлені на відновлення України. Дослідження нормативно-правової бази сфери цифровізації доводить, що національне законодавство у сфері цифрових технологій має досить активний розвиток, проте, застосовна практика свідчить про виникнення численних колізій, що ускладнює ефективне впровадження цифрових рішень у процес відновлення країни, оскільки всі нормативно-правові акти мають однакові недоліки у вигляді дублювання понятійного апарату або ж неузгодженість між собою у визначенні одних і тих же понять в різних правових нормах. Наша позиція підтримується й іншими науковцями. Наприклад, Барегамян С.Х. та Карпі Ю.В. вважають, що сучасний стан нормативно-правової бази в сфері цифровізації, а саме, у сфері електронного урядування, свідчить про багатоманітність норм, наявність дублюючих положень та відсутність ефективного практичного механізму впровадження [4]. Також, ряд норм права, не містить визначення певних понять, і у разі необхідності їх застосування посилає до іншого нормативно-правового акту (чи до декількох), що призводить для незручності використання суб'єктом їх застосування. Тобто, всі поняття знаходяться у системному зв'язку між собою, але їх визначення у різних законодавчих актах значно ускладнює можливість узгодженого та однакового застосування як в законах, так і юридичній практиці. Наявність відповідних законодавчих колізій, насправді, гальмує впровадження цифрових технологій у процес відновлення України, створюючи додаткові труднощі для реалізації державних і міжнародних ініціатив. Вирішення цих проблем можливе шляхом гармонізації законодавства, спрощення регуляторних

процедур та адаптації нормативно-правової бази до сучасних викликів, запровадження постійного моніторингу та вдосконалення правозастосування у сфері цифровізації, підтримка міжнародного співробітництва.

Вирішення даного питання можливе через систематизацію та уніфікацію національного законодавства у сфері впровадження цифрових технологій, спрямованого на відновлення України. При цьому слід зазначити, що питання щодо необхідності прийняття уніфікованого правового акта у сфері цифровізації, у вигляді Цифрового Кодексу України досить давно активно обговорюється у наукових та правових колах, зазначаючи, що необхідністю створення базового системного кодифікованого нормативно-правового акта, що містить правові норми й інститути, які є фундаментальною базою для всебічного розвитку законодавства в інформаційній сфері з урахуванням динамічного процесу становлення інформаційного суспільства у взаємодії з іншими складовими правової системи України. [5, с. 220].

Крім того, як зазначив Берназюк О.О., питання прийняття Кодексу цифрових технологій України було порушене в електронній петиції, однак не набрало необхідної кількості голосів. Автор петиції обґрунтував свою пропозицію з посиланням на досвід США, вказавши про ряд невирішених питань (відсутність правових механізмів у сфері проведення судових експертиз, відсутність відповідних державних установ, які би дозволяли у разі необхідності виконати експертизу цифрових даних за запитом суддів, щодо достовірності та цілісності доказу, що в першу чергу стосується цифрового підпису, підписаних цифровим підписом документів на рівні з паперовими, аудіо та відео матеріалів записані у цифровому форматі), розв’язанню яких, у тому числі сприятиме прийняття вказаного кодексу.

Не заперечуючи, в цілому, проти прийняття кодифікованого акту, ми, все ж таки, надаємо перевагу (в рамках уніфікації національного законодавства) прийняття єдиного законодавчого акта, в якому б були зосереджені всі основні поняття, що вживаються у сфері впровадження цифрових технологій, а також, розробці та впровадженню єдиного законодавчого акта, що врегулював би основні аспекти впровадження цифрових технологій у процесах відновлення, включаючи порядок об’єднання електронних реєстрів, обмін даними між різними суб’єктами, захист інформації та інтеграцію інновацій, а саме: Закону України «Про правові основи впровадження цифрових технологій у відновленні України», основним меседжем якого є створення Національної цифрової платформи відновлення, під якою розуміють інтегрований цифровий ресурс (мобільний додаток або інша система), що створюється для координації та моніторингу всіх процесів, пов'язаних із відновленням країни після кризи чи руйнувань.

Також тут необхідно зазначити, що з точки зору деяких науковців, проблемою приведення національного законодавства до вимог міжнародних стандартів є відсутність координаційного органу, у зв’язку з чим виникають такі

проблеми як брак повної інформації з надання електронних послуг в країні; брак системного аналізу європейського досвіду з впровадження і використання цифрових технологій; брак єдиної узгодженої методології збору та обробки інформації щодо цифрової інфраструктури тощо [6]. Тому, однією з наших пропозицій, для вирішення і цього питання, було єдиного координаційного центру цифровізації – Центр цифрових ініціатив України, що матиме статус незалежного консультативно-координаційного органу і функціонуватиме як незалежна структура за участю державних і приватних представників, основним функціоналом якого буде: формування національних стратегій і планів цифровізації; узгодження діяльності всіх суб'єктів, які беруть участь у цифровій трансформації; оцінка ефективності впровадження цифрових ініціатив (моніторинг та контроль); розподіл ресурсів, залучення інвестицій, координація міжнародної допомоги; підтримка програм із підвищення цифрової грамотності населення; встановлення партнерств із міжнародними організаціями, обмін досвідом.

Іншою проблемою, яка сповільнює темпи впровадження цифрових технологій є питання цифрової нерівності, що має прояв у неможливості доступу окремих верств населення до цифрових технологій та Інтернету. Крім того, сюди відноситься і відсутність належного технічного оснащення суб'єктів публічної адміністрації в окремих регіонах та питання цифрової компетентності державних службовців та службових осіб органів місцевого самоврядування. Як зазначають деякі науковці з приводу цифрової нерівності, останнє формується під впливом розвитку інформаційного суспільства як нової форми організації соціально-економічного простору, де, донедавна, головними критеріями «економічної, а відповідно, і соціальної диференціації виступали матеріальна власність і фінансовий капітал, що визначають характер національної економічної і соціальної структури, однак наразі таким показником є доступність технологій» [7, с. 51]. Щодо цифрової компетентності, то мова йде про наявність у суб'єктів сфери цифровізації навичок, необхідних для можливості отримання електронних адміністративних послуг, можливості користування іншими електронними сервісами, а також вміння представників суб'єктів публічної адміністрації використовувати у своїй діяльності відповідні технології. Як свого часу зазначив Г.І. Жекало, що на законодавчому рівні нині в Україні ще навіть не визначені такі базові поняття, як «цифрові навички» і «цифрові компетенції». На інституційному рівні ще не розпочато дискурс із приводу розроблення національної стратегії з розвитку цифрових навичок і створення національної коаліції за цифрові навички і цифрові робочі місця [8, с. 57]. Але, у березні 2021 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію ро звитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, де вказувалось, що відсутність концептуальних засад формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян не дозволяє забезпечити розвиток усіх сфер суспільного життя відповідно до сучасних вимог,

процесів глобальної цифровізації економіки, сфер життєдіяльності суспільства, які відбуваються у більшості країн світу, у зв'язку з чим, виникає необхідність забезпечення готовності суспільства до таких процесів, опанування ним ключових комбінацій знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій (цифрова компетентність).

Крім того, в Концепції були визначені основні проблеми з питань розвитку цифрових компетентностей, які потребують вирішення, а саме це відсутність: правового регулювання питань розвитку цифрових компетентностей; системи та опису цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівнів володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників;- єдиних підходів до визначення цифрових компетентностей у професійних стандартах та єдиних вимог до освітніх програм з розвитку інформаційно-цифрової компетентності фахівців різних професій; єдиних вимог до цифрових компетентностей в системі освіти; вимог до цифрової компетентності в професійних стандартах; системи індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей; координації дій на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час реалізації державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей; системи сертифікації рівня цифрових компетентностей.

Однак, слід відзначити, що і цей стратегічний документ, має ті ж недоліки, що і попередні Концепції та Стратегії, про які ми говорили, розкриваючи першу проблему.

Наступною проблемою, яка на наш погляд, має вплив на попередні проблеми є недостатність бюджетного фінансування. Так, обсяг фінансування сфери цифрової трансформації у 2021 р. склав 1,789 млрд грн, з яких 602 млн грн спрямовано на реалізацію Національної програми з інформатизації; 500 млн грн – на підключення до Інтернету 6 тис. об'єктів у селах; 340 млн грн – на розвиток мобільного застосунку та порталу «Дія», розвиток базових державних реєстрів, розвиток електронних довірчих послуг електронної ідентифікації, розвиток національної освітньої платформи «Дія. Цифрова освіта», розвиток електронного документообігу в державних органах і системи електронної взаємодії та ін.; 231 млн грн – на розвиток адміністративних послуг та розширення мережі центрів надання адміністративних послуг; 116 млн грн – розвиток ІТ-освіти. Щодо фінансування 2022 року, можна помітити зростання обсягу фінансування до 2,98 млрд грн., які були спрямовані на подальшу діджиталізацію охорони здоров'я, соціальний захист та освіту, розвиток адміністративних послуг та розширення мережі центрів надання адміністративних послуг, Національну програму з інформатизації, розвиток єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» тощо. реалізація Національної програми з інформатизації (718 млн грн); розвиток мереж доступу до Інтернету в сільській місцевості (500 млн грн);

розвиток пріоритетних проєктів в області ІТ (600 млн грн); розвиток ІТ-освіти (212 млн грн); інформаційно технологічне забезпечення проведення Всеукраїнського перепису населення (400 млн грн); розширення функціональних спроможностей єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Дія» (318 млн грн); 232 млн грн – на розвиток адміністративних послуг та розширення мережі центрів надання адміністративних послуг.

Крім того, у 2022 році Національною радою відновлення України було розроблено план відбудови України United 24 до 2025 року, в якому, запланований обсяг витрат на цифрову відбудову та розвиток до 2025 р. становить 69,2 млрд грн, включаючи витрати на розвиток цифрової економіки, відновлення цифрової інфраструктури, відновлення та розбудову мережі ЦНАПів, розвиток державних інформаційних ресурсів у хмарних технологіях, розвиток публічних електронних реєстрів та інші напрямки видатків [9].

Як зазначають Т.Куджа та І.Луциків, відновлення та розвиток цифрової інфраструктури дозволить відновити зруйновану військовими діями інфраструктуру телеком-провайдерів та покращити доступність мобільного Інтернету по всій території країни, розробити стратегії розвитку хмарної інфраструктури в Україні та перевести державні інформаційні ресурси за допомогою хмарних технологій, посилити та удосконалити управління кібербезпекою на державному рівні тощо.

Крім того, авторки наводять таблицю запланованих заходів та обсяг видатків в межах кожного напряму цифрової відбудови та розвитку України на 2022–2025 рр., згідно якої бюджетні кошти мають бути задіяні на: розвиток цифрової економіки - залучення інвестицій у стартапи 15 млдр грн/західні донори, бюджет; цифрова інфраструктура - відновлення зруйнованої телеком-інфраструктури 10,4 млдр грн/бюджет; Держпрограма покращення доступу до мобільного Інтернету 10,4 млдр грн/державноприватне партнерство, західні донори; розвиток мережі ЦНАПів - відновлення зруйнованих та відкриття нових ЦНАПів 4,1 млдр грн/бюджет, приватні компанії, західні донори; субвенція з державного місцевим бюджетам на розвиток ЦНАПів 4,1 млдр грн/бюджет; озвиток публічних електронних реєстрів - використання національних електронних інформаційних ресурсів для проведення пробного всеукраїнського перепису населення 1,92 млдр грн/бюджет; інші напрями - використання штучного інтелекту для надання публічних послуг та ін. 1,3 млдр грн/бюд. [10, с.152].

Однак, як свідчать дані Закону України «Про державний бюджет на 2024 рік» для реалізації функцій та завдань Міністерства цифрової трансформації передбачено видатки в сумі 2 мільярди 772 мільйони гривень, за рахунок яких планується забезпечити виконання заходів по трьох основних програмах: електронне урядування; забезпечення функціонування Фонду розвитку інновацій, що дозволить підтримати розвиток інноваційних проектів defense tech в галузі інновацій; Національна програма інформатизації, зокрема планується

фінансування інформатизації системи правосуддя, соціальної сфери, процесів соціально-економічного розвитку, тощо. Також сюди входять видатки для Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України загального фонду в обсязі 7 мільярдів 272 мільйон гривень. Ці кошти будуть спрямовані на забезпечення діяльності Держспецзв'язку та виконання заходів з розвитку та модернізації спеціального зв'язку та захисту інформації та спеціального фонду держбюджету адміністрації Держспецзв'язку передбачені видатки в обсязі 43 мільярди 352 мільйонів гривень, які будуть спрямовані на забезпечення органів сектору безпеки і оборони безпілотними системами вітчизняного та іноземного виробництва. Крім того, фінансування в сумі 181 мільйон гривень передбачено для Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку [11].

У 2025 році на цифрову трансформацію пріоритетних галузей передбачено 4 млрд грн. Серед ключових проектів - розвиток електронного урядування, розширення можливостей Порталу «Дія», інноваційні рішення для підвищення ефективності державних послуг та впровадження новітніх технологій у сфері безпеки [12]. Таким чином, можна зробити висновок, що при належне фінансування, найперший погляд, витрати не збігаються із пропозиціями, що призводить до браку фінансування та, в подальшому, браку розв'язання інших проблем.

Наступним проблематичним питанням є питання, пов'язане з неврегульованістю певних видів правовідносин із використанням Інтернету. На думку Лисенко Д.А., питання Інтернету вже давно вийшло за межі комп'ютерних наук та проникло майже у всі сфери суспільних відносин, однак, ця область науково-технічного знання ще досі недостатньо, а в окремих питаннях ще зовсім, не врегульована правовими нормами щодо особливостей розробки, функціонування та діяльності, інтеграції в інші системи і контролю застосування технологій штучного інтелекту [12, с. 75]. З точки зору, Довгань О.Д., виникнення вищезазначеної проблеми буде пов'язане насамперед з виникненням та реалізацією правовідносин, що будуть виникати в процесі використання технологій з елементами штучного інтелекту; правовими механізмами регулювання інфраструктурної безпеки впровадження та використання Інтернет-технологій; забезпеченням кібербезпеки у разі транскордонного використання таких технологій; використанням радіочастотного ресурсу в умовах масового використання радіоприладів та ін., забезпеченням конфіденційності, а також захисту персональних даних тощо [13, с. 38].

Загалом, погоджуючись з позиціями науковців щодо виникнення вищенаведених проблем, які виникають у зв'язку з використанням сучасних цифрових технологій, ми, все ж таки дотримуємось точки зору, щодо подальшої необхідності впровадження таких технологій в сфері публічного управління, як таких, що направлені на найшвидше відновлення України.

***Література:***

1. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека*.2022 №2 (85). С.202 – 217.

2. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text.

3. Барегамян С.Х., Карпі Ю.В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. Вип. 32. URL: http://www.dy. nayka.com.ua/pdf/11_2019/32.pdf.

4. Єсімов С. Основні напрями вдосконалення законодавства щодо використання інформаційних технологій у публічному управлінні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2017. № 865. С. 215-223.

5. Ночвай В., Корявець М., Кульчицький І. та ін. Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн Східного партнерства: Аналітичний звіт. 2018. URL: https://www.civicsynergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Problemy-ta-perspektyvy garmonizatsiyi-tsyfrovogo-rynku-Ukrayinyzrynkamy-YES-ta-krayin-ShP.

6. Криниця С.І. Державна політика цифровізації економіки України. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 50-57.

7. Жекало Г.І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 56-60.

8. Красномовець П. План «Диджіталізація». Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/ innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692- mlrd -grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000.

9. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022, №5-6 (78-79). С.146-155.

10. Держбюджет – 2024 в контексті зв'язку та цифрового розвитку країни, Комітет з питань цифрової трансформації. URL: https: //www.rada.gov.ua/news/news_kom/243569.

11. Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. URL:https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzhet_ na_2025_rik_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897.

12. Лисенко Д.А. Права людини і штучний інтелект. *Збірник наукових робіт Стипендіального конкурсу з питань захисту, реалізації та охорони прав людини, присвяченого святкуванню п'ятої річниці успішного функціонування наукового журналу «Visegrad Journal on Human Rights»*: збірник наукових робіт. Ужгород, 19 квітня – 7 червня 2019 р. Ужгород : Центр українсько-європейського наукового співробітництва, 2019. 180 с.

13. Довгань О.Д. Впровадження технологій Інтернет речей (IP): проблеми і наслідки. *Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження:* матеріали науково-практичної конференції. 24 жовтня 2017 р., м. Київ. / Упоряд.: В.М. Фурашев, С.Ю. Петряєв. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Вид-во «Політехніка». 2017. 238 с.

***References:***

1. Nadzhafli, E. Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. Pravo i bezpeka [Law and Security]. 2022. № 2 (85). P. 202–217. [in Ukrainian]

2. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On

approval of the Concept for the implementation of the human resource management information system in public authorities and approval of the action plan for its implementation]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 1 hrudnia 2017 r. № 844-r. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

3. Barehamian, S. Kh., & Karpii, Yu. V. Elektronne uriaduvannia na zahalnoderzhavnomu, rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh: suchasnyi stan ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [E-government at the national, regional and local levels: current state and prospects of implementation in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development]. 2019. Issue 32. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/32.pdf. [in Ukrainian]

4. Yesimov, S. Osnovni napriamy vdoskonalennia zakonodavstva shchodo vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni [Main directions for improving legislation on the use of information technologies in public administration]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Yurydychni nauky [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Legal Sciences]. 2017. № 865. P. 215–223. [in Ukrainian]

5. Nochvai, V., Koriavets, M., Kulchytskyi, I. ta in. Problemy ta perspektyvy harmonizatsii tsyfrovoho rynku Ukrainy z rynkamy YeS ta krain Skhidnoho partnerstva: Analitychnyi zvit [Problems and prospects of harmonization of Ukraine's digital market with the markets of the EU and Eastern Partnership countries: Analytical report]. 2018. Retrieved from https://www.civicsynergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Problemy-ta-perspektyvygarmonizatsiyi-tsyfrovogo-rynku-Ukrayinyzrynkamy-YES-ta-krayin-ShP. [in Ukrainian]

6. Krynytsia, S. I. Derzhavna polityka tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [State policy of digitalization of the Ukrainian economy]. Finansovyi prostir [Financial Space]. 2018. № 3 (31). P. 50–57. [in Ukrainian]

7. Zhekalo, H. I. Tsyfrova ekonomika Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital economy of Ukraine: problems and development prospects]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. 2019. Issue 26. Part 1. P. 56–60. [in Ukrainian]

8. Krasnomovets, P. Plan «Didzhitalizatsiia» [Plan "Digitalization"]. Forbes Ukraine. Retrieved from https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000. [in Ukrainian]

9. Kudzha, T., & Lutsykiv, I. Doslidzhennia stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukraini [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Halych Economic Bulletin]. 2022. № 5–6 (78–79). P. 146–155. [in Ukrainian]

10. Derzhbiudzhet – 2024 v konteksti zviazku ta tsyfrovoho rozvytku krainy [State Budget – 2024 in the context of communication and digital development of the country]. Komitet z pytan tsyfrovoi transformatsii [Committee on Digital Transformation]. Retrieved from https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/243569. [in Ukrainian]

11. Verkhovna Rada Ukrainy pryiniata derzhbiudzhet na 2025 rik: oboronu krainy bude zabezpecheno [The Verkhovna Rada of Ukraine adopted the state budget for 2025: the country's defense will be ensured]. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzhet_na_2025_rik_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897. [in Ukrainian]

12. Lysenko, D. A. Prava liudyny i shtuchnyi intelekt [Human rights and artificial intelligence]. Zbirnyk naukovykh robit Stypendialnoho konkursu z pytan zakhystu, realizatsii ta okhorony prav liudyny [Proceedings of the Scholarship Competition on the Protection and Implementation of Human Rights]. Uzhhorod: Tsentr ukrainsko-yevropeiskoho naukovoho spivrobitnytstva, 2019. 180 p. [in Ukrainian]

13. Dovhan, O. D. Vprovadzhennia tekhnolohii Internet rechei (IP): problemy i naslidky [Implementation of Internet of Things (IoT) technologies: problems and consequences]. Internet rechei: problemy pravovoho rehuliuvannia ta vprovadzhennia: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [Internet of Things: Problems of Legal Regulation and Implementation: Proceedings of the Scientific and Practical Conference]. Kyiv, October 24, 2017. Eds. V. M. Furashev, S. Yu. Petriaiev. Kyiv: NTUU “KPI imeni Ihoria Sikorskoho”, Vyd-vo “Politekhnika”. 238 p. [in Ukrainian]

*УДК 005.334:655*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-254-262*

**Базилюк Володимир Богданович** д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-8627-1105

**Скарбарчук Тарас Васильович** аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0009-7706-9405

# АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА НА ПОЛІГРАФІЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Мета статті полягає у розробленні цілісної антикризової політики для поліграфічного підприємства з урахуванням ринкових, фінансових, логістичних і технологічних ризиків та наявних кризових слабких сигналів. Об'єктом дослідження є система управління підприємством поліграфічної галузі та її виробничо-фінансові процеси в умовах шоків і невизначеності. Доведено, що попит стає більш фрагментованим, наклади зменшуються, клієнти очікують персоналізації і блискавичного виконання замовлень, а конкуренція з цифровими каналами підсилюється. В статті досліджено систему антикризової політики на поліграфічному підприємстві як комплекс узгоджених управлінських рішень, що забезпечують стійкість бізнесу в умовах мінливого попиту, коливань цін на матеріали та енергію, перебоїв у ланцюгах постачання і зростання операційних ризиків. Охарактеризовано інструменти сценарного планування, бюджетування, управління грошовими потоками, маржинальним аналізом і політикою ціноутворення з індексаційними застереженнями, а також підходи до енергоменеджменту, управління запасами, диверсифікації постачальників і гарантування якості. Обґрунтовано важливість цифровізації управління та використання можливостей, які надає штучний інтелект, для підвищення точності прогнозу попиту, оптимізації завантаження ліній, виявлення аномалій якості і зниження частки браку. Доведено, що перетворення антикризової політики на постійну модель управління сприяє зростанню репутаційної надійності, скорочує тривалість циклу виконання замовлень і захищає маржинальність навіть за складної кон'юнктури. Охарактеризовано вплив повномасштабного збройного вторгнення на структуру попиту, логістичні маршрути, доступність паперу і фарб, кадрову стабільність і фінансові ризики, встановлено прискорення галузевої перебудови у напрямі коротких накладів, персоналізованої продукції, створення стратегічних запасів і розвитку

альтернативних логістичних рішень. Узагальнено перспективні напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** антикризова політика, поліграфічне підприємство, управління ризиками, слабкі сигнали, кризова ситуація, сценарне планування, безперервність діяльності

**Bazyliuk Volodymyr Bogdanovych** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-8627-1105

**Skarbarchuk Taras Vasylovych** Postgraduate Student, Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0009-7706-9405

## ANTI-CRISIS POLICY AT A PRINTING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL ARTS

**Abstract.** The purpose of the article is to develop a holistic anti-crisis policy for a printing enterprise, taking into account market, financial, logistical and technological risks and existing weak crisis signals. The object of the study is the management system of the printing industry enterprise and its production and financial processes in conditions of shocks and uncertainty. It is proven that demand is becoming more fragmented, circulations are decreasing, customers expect personalization and lightning-fast order fulfillment, and competition with digital channels is intensifying. The article examines the system of anti-crisis policy at a printing enterprise as a set of coordinated management decisions that ensure business stability in conditions of changing demand, fluctuations in prices for materials and energy, disruptions in supply chains and increased operational risks. The tools of scenario planning, budgeting, cash flow management, margin analysis and pricing policy with indexation provisions are described, as well as approaches to energy management, inventory management, supplier diversification and quality assurance. The importance of digitalization of management and use of the opportunities provided by artificial intelligence is substantiated to increase the accuracy of demand forecasting, optimize line loading, identify quality anomalies and reduce the proportion of defects. It is proven that the transformation of anti-crisis policy into a permanent management model contributes to the growth of reputational reliability, reduces the duration of the order fulfillment cycle and protects marginality even in difficult conditions. The impact of a full-scale armed invasion on the structure of demand, logistics routes, availability of paper and inks, personnel stability and financial risks is characterized, and the acceleration of industry restructuring towards short runs, personalized products, the creation of strategic reserves and the development of alternative logistics solutions is established. Promising directions for further research are summarized.

**Keywords:** anti-crisis policy, printing company, risk management, weak signals, crisis situation, scenario planning, business continuity

**Постановка проблеми.** Попит стає більш фрагментованим, наклади зменшуються, клієнти очікують персоналізації і блискавичного виконання замовлень, а конкуренція з цифровими каналами підсилюється. Ціни на папір, поліграфічні матеріали і енергію коливаються, ланцюги постачання періодично дають збої, валютні ризики впливають на собівартість. В такого роду умовах, системна антикризова політика забезпечує керованість грошових потоків, дисципліну витрат і прозорість собівартості, а також створює механізми швидкого коригування виробничого плану і портфеля замовлень. Вона формує готовність до сценаріїв зменшення попиту або перебоїв у поставках через резерви ліквідності, диверсифікацію постачальників, гнучкі договори, страхування ризиків та налагоджені процедури комунікації з клієнтами. Без таких підходів навіть сильний парк обладнання не гарантує стійкості. Важливість теми полягає у перетворенні антикризової політики на постійний інструмент підвищення конкурентоспроможності і вартості бізнесу. Вона поєднує оперативне управління з довгостроковим баченням, вводить систему раннього виявлення відхилень за ключовими показниками, запроваджує регулярне бюджетування і контроль маржинальності кожного замовлення, підтримує інвестиційні рішення щодо цифрового друку, автоматизації допресу і післяпресу, а також розвитку сервісів з доданою цінністю від дизайну до логістики. Так, підприємство зміцнює репутацію надійного партнера, виконує зобов’язання у строк, дотримується вимог екологічної відповідальності, розвиває компетенції команди і культуру навчання. Результатом стає стійкість до шоків, здатність швидко переформатовувати пропозицію від комерційної продукції до пакування і етикеток, а також зростання лояльності клієнтів і стабільності доходів навіть за складної кон’юнктури.

**Мета статті полягає** у розробленні цілісної антикризової політики для поліграфічного підприємства з урахуванням ринкових, фінансових, логістичних і технологічних ризиків та наявних кризових слабких сигналів. Об’єктом дослідження є система управління підприємством поліграфічної галузі та її виробничо-фінансові процеси в умовах шоків і невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сукупність науково-практичних публікацій свідчить про поступове зміщення уваги від реактивного до превентивного антикризового управління [1-11]. Г. Надьон [1] підкреслює передумови зміни парадигми та необхідність переходу від разових антикризових дій до системної політики, що охоплює організаційні, фінансові і технологічні аспекти. Н. Фокіна та В. Бокій [5] розкривають економічний зміст кризи на підприємстві, окреслюють причини її виникнення і надають логіку систематизації кризових факторів, що є корисним для побудови карти вразливостей. Т. Остапишин та О. Коптюх [2] аналізують природу економічних криз, їх

періодичність, тривалість і стадії перебігу, що допомагає визначити часові вікна для управлінських інтервенцій та налаштування індикаторів раннього попередження для галузей з високою ресурсною чутливістю, зокрема поліграфії. Вагому роль у формуванні інструментарію відіграють напрацювання щодо технологій антикризового управління та фінансової стабілізації. С. Рамазанов, О. Степаненко та Л. Тимашова [6] узагальнюють технології планування і реалізації антикризових заходів, акцентують на необхідності формалізації процесів, матриць відповідальності і сценарних рішень. О. Терещенко [7] зазначає важливість антикризового фінансового управління, у центрі якого знаходяться ліквідність, структура капіталу, графіки платежів, бюджетування і контроль маржинальності, а також процедури стрес перевірок, що дозволяє оцінити життєздатність портфеля замовлень за несприятливих умов. Разом ці праці створюють основу для поєднання організаційних та фінансових механізмів у єдину політику, придатну до адаптації під специфіку друкарського виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризова політика на поліграфічному підприємстві є системою управлінських рішень, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах мінливого попиту, коливань цін на папір, фарби та енергію, а також переривань у ланцюгах постачання. Відтак, вона об’єднує стратегічне бачення і щоденну операційну дисципліну та перетворює реактивні дії на передбачувану рутину. Основою є чітка структура відповідальності, регулярні наради керівної команди, визначення критичних процесів і правил їх підтримки у складних умовах. Також, важливо сформувати карту ризиків із ранжуванням за ймовірністю і впливом, підготувати сценарні плани зі зрозумілими тригерами переходу між ними, затвердити порядок прийняття рішень щодо зупинок, перенесень чи прискорень виробництва. Підприємство отримує перевагу, коли превентивно оцінює слабкі місця у фінансах, виробництві, збуті, постачанні, якості та безпеці інформації, а також має напоготові перелік компенсаторних заходів, які запускаються одразу після виявлення відхилень (табл.1).

Таблиця 1

**Характеристика елементів, що розкривають суть та зміст сучасної антикризової політики на поліграфічному підприємстві**

| **Елемент антикризової політики** | **Характеристика та зміст** |
|---|---|
| Система раннього попередження і моніторинг показників | Створюється набір індикаторів, що відображає стан портфеля замовлень, завантаження друкарських і післядрукарських дільниць, динаміку собівартості, строки інкасації дебіторської заборгованості, стабільність постачання паперу, фарб і витратних матеріалів, а також зміни цін на енергоносії та курсові коливання |

| Елемент антикризової політики | Характеристика та зміст |
|---|---|
| Фінансова стійкість, бюджетування і ціноутворення | Запроваджується поквартальне і помісячне бюджетування з тижневим прогнозом грошових потоків, контроль лімітів витрат і оперативні погодження корекцій. Формується резерв ліквідності, встановлюються домовленості з банками про відновлювані кредитні лінії, застосовуються інструменти фінансування дебіторської заборгованості, посилюється політика передоплат і поетапних платежів. Калькуляція собівартості враховує повний цикл виготовлення разом із переналагодженнями, відсотком браку та непрямими витратами |
| Операційна гнучкість, якість і виробниче планування | Удосконалюються планування замовлень і розклад виробництва, скорочується час переналагоджень завдяки стандартизації робіт і візуальному менеджменту, запроваджується попереджувальне і прогностичне обслуговування обладнання. Підсилюється система керування кольором із каліброваними профілями, використовується статистичний контроль процесів для зменшення браку, проводяться внутрішні аудити відповідно до вимог Міжнародної організації зі стандартизації у сфері поліграфії |
| Ланцюги постачання, енергоменеджмент, цифровізація і людський капітал | Вибудовується багатоканальне постачання критичних матеріалів, укладаються рамкові угоди з кількома логістичними партнерами, створюються страхові запаси позицій з довгим циклом поставки. Енергетична стійкість забезпечується енергоощадним обладнанням, системами контролю споживання та резервними джерелами живлення, утилізація обрізків і оптимізація форматів знижують втрати матеріалів. Переддрукарські процеси та приймання замовлень переводяться у цифрове середовище з інтеграцією у систему планування виробництва. Аналітика і рішення на основі можливостей, які надає штучний інтелект, допомагають прогнозувати попит, оптимізувати завантаження та виявляти відхилення якості. |

*Сформовано авторами*

Ключовим елементом виступає система раннього виявлення кризових та інших слабких сигналів. Вона ґрунтується на постійному моніторингу портфеля замовлень, рівня завантаження друкарських ліній та ділянок післядрукарської обробки, середньої маржинальності за клієнтами і продуктами, строків інкасації дебіторської заборгованості, доступності паперу і фарб, динаміки цін на енергоносії та валютних курсів. Для кожного індикатора встановлюються порогові значення, що запускають дії з корекції. Додатково застосовуються стрес-тести попиту, перевірка надійності постачальників, оцінка часу виконання і чутливості до затримок, моделювання потреби в оборотному капіталі за песимістичним, базовим і оптимістичним сценаріями. Результати агрегуються у щотижневих зведеннях для керівництва, що дозволяє ухвалювати рішення до того, як проблема перетвориться на кризу (табл.2).

Таблиця 2

**Вплив слабких кризових сигналів на діяльність поліграфічного підприємства**

| **Слабкий кризовий сигнал** | **Канал впливу на поліграфічне підприємство** | **Негайні превентивні дії** |
|---|---|---|
| Непомітне подовження строків інкасації та невелике зростання частки повернень | Зменшується ліквідність, зростає потреба в оборотному капіталі, виникає тиск на маржинальність і ризик збоїв у графіках закупівель паперу та фарб | Посилення кредитної політики і лімітів, перехід на поетапні передоплати, щотижневий прогноз грошових потоків, тригери для корекції виробничого плану, запуск інструментів фінансування дебіторської заборгованості |
| Невеликі затримки постачань і поодинокі відхилення якості матеріалів | Порушується ритм виробництва, зростає частота переналагоджень і відсоток браку, збільшуються приховані витрати логістики | Диверсифікація постачальників, страхові запаси критичних позицій, кваліфікація альтернативних джерел, посилений вхідний контроль якості, перегляд розмірів партій і буферів часу |
| Плавне падіння конверсії від запиту до замовлення та поява скасувань ближче до дати друку | Зростає волатильність попиту, виникають помилки у завантаженні ділянок післядрукарської обробки, збільшуються простої і втрати у матеріалах | Посилення аналітики клієнтського попиту з використанням можливостей, які надає штучний інтелект, тісна координація з ключовими клієнтами, гнучкі слоти потужностей, швидкі калькуляції з прозорими строками і варіантами сервісу |
| Невеликі коливання вартості енергії та поодинокі просідання напруги | Поступове сповзання собівартості, ризик повторних друків і позапланових простоїв, погіршення дотримання термінів | Оперативний енергомоніторинг, перенесення енергоємних операцій у менш завантажені години, підготовка резервного живлення, індексаційні положення у договорах, регулярне оновлення моделі собівартості і політики ціноутворення |

*Сформовано авторами*

Повномасштабне збройне вторгнення рф спричинило одночасний удар по попиту, логістиці, постачанні сировини і фінансовій стабільності поліграфічних підприємств. Частина клієнтів зупинила рекламні та промоційні активності, терміни оплати збільшилися, ризик неплатежів зріс. Доступ до паперу, фарб, лаків і допоміжних матеріалів став непередбачуваним, строки доставки збільшилися, витрати на транспорт і страхування зросли, енергетичні перебої порушили виробничі графіки. Частина персоналу була змушена змінити місце проживання або проходитиме службу, що створило розрив компетенцій і навантаження на тих, хто залишився. Підприємства втратили частину контрактів з комерційної продукції, але зіткнулися з різким зростанням запитів на паковання для товарів першої необхідності, етикетки та інструкції для гуманітарних

вантажів, що вимагало швидкого переформатування портфеля і перена-лагодження виробництва (рис.1).

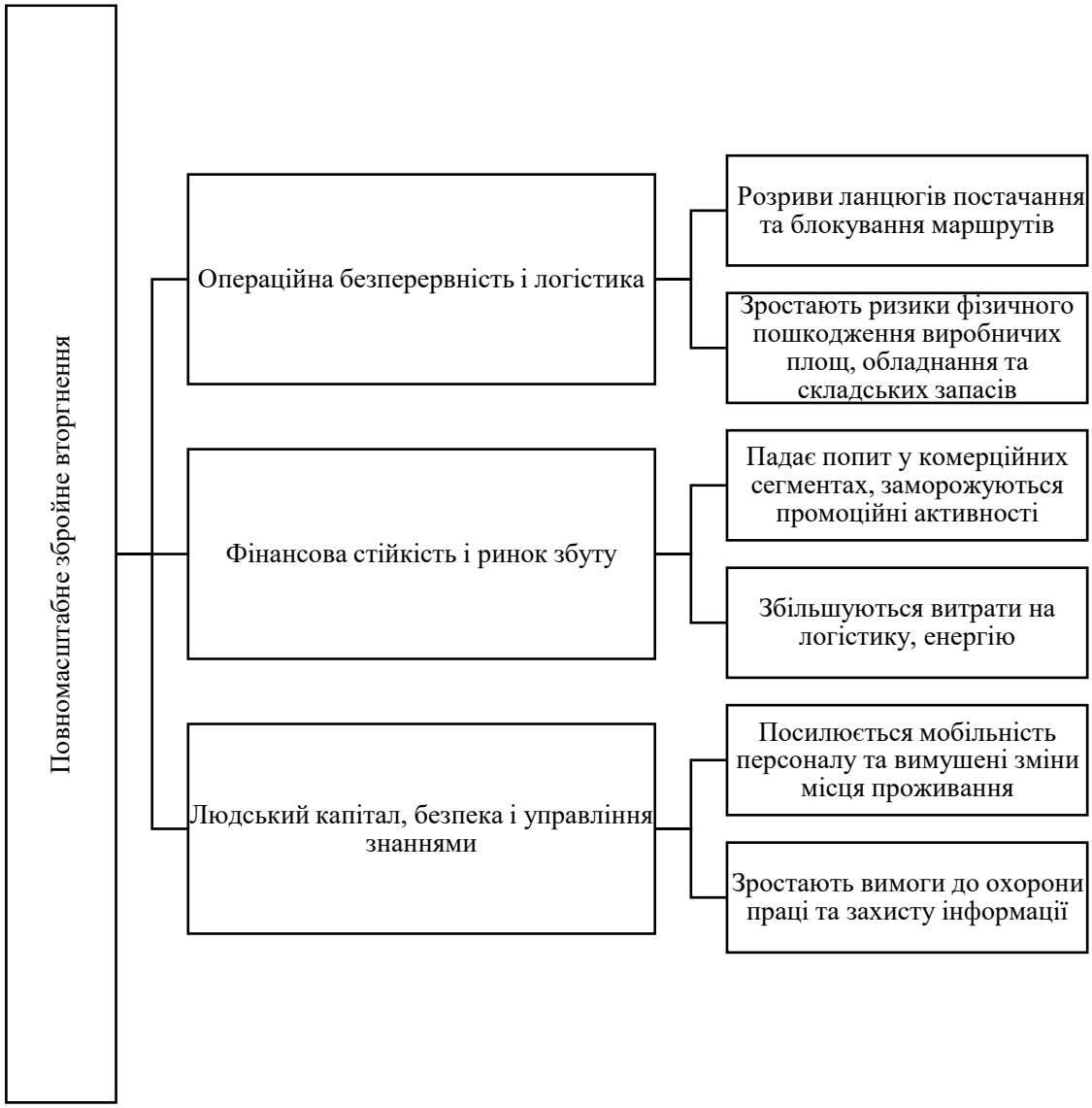



Рис.1. Вплив затяжних активних бойових дій на діяльність поліграфічних підприємств

*Джерело: сформовано авторами*

Підприємства переходять на багатоканальне постачання і створюють стратегічні запаси критичних матеріалів, встановлюють резервні джерела електроенергії, інвестують у енергоощадне обладнання та системи керування якістю, переводять переддрукарські процеси у віддалений режим і вибудовують електронні канали приймання замовлень. Відтак, виробниче планування стає гнучким, зростає частка коротких накладів і персоналізованої продукції, зміцнюються фінансові практики управління грошовими потоками, впроваджуються договори з індексаційними застереженнями, розвиваються процедури неперервності діяльності і кіберзахисту.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що сучасна антикризова політика на поліграфічному підприємстві постає як інтегрована система, що поєднує фінансову дисципліну, оперативну гнучкість, технологічне оновлення та зріле управління ризиками. Вона забезпечує стійкість грошових потоків, прозору собівартість, кероване завантаження виробничих потужностей і надійність ланцюгів постачання. Комбінація сценарного планування, резервів ліквідності, політики багатоканального постачання, модернізації обладнання та розвитку компетенцій персоналу формує передбачуваність виконання зобов'язань перед клієнтами. Цифровізація і використання можливостей, які надає штучний інтелект, підсилюють точність прогнозів попиту, оптимізують планування, знижують виробничі втрати та покращують якість, що прямо підтримує маржинальність і репутацію надійного партнера.

Перспективи подальших досліджень охоплюють побудову галузевих систем раннього попередження слабких кризових сигналів із набором випереджальних індикаторів для паперу, енергії, фарб та логістики, розроблення економетричних моделей чутливості маржинальності до зовнішніх шоків і формування методик стрес-тестування для різних форматів виробництва.

***Література:***

1. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. - №4, Т2. С.102–105

2. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит,2013.Випуск1(21).С.113-120

3. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.

4. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством. Дисертаційна робота. Національний університет «Львівська політехніка». 2017. 288 с.

5. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. Акт. пробл. Економіки. 2003. №6. С.43–45.

6. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління: монографія. Луганськ: СНУ, 2004. 192 с.

7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.

8. Мокряк В. М. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. «Молодий вчений». №4 (31). квітень, 2016 р. Економічні науки. С. 145.

9. Фучеджи В. І. SWOT – аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 9. 2013. С. 156–161

10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201

11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

***References:***

1. Nadon, H. O. (2009). Peredumovy zminy paradyhmy antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Prerequisites for changing the paradigm of anti-crisis enterprise management]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, 2(4), 102–105. [in Ukrainian].

2. Ostapyshyn, T. P., & Koptiukh, O. H. (2013). Ekonomichni kryzy sutnist peryodychnist vynyknennia tryvalist i stadii yikh perebihu [Economic crises essence frequency duration and stages of their course]. Finansy, oblik i audit – Finance, Accounting and Auditing, 1(21), 113–120. [in Ukrainian].

3. Tkachenko, A. M., & Yelets, O. P. (2010). Suchasnyi pidkhid do antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpryiemstvom [A modern approach to anti-crisis management of a machine-building enterprise]. Zaporizhzhia Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 277 p. [in Ukrainian].

4. Masiuk, V. M. (2017). Vyiavlennia ta otsiniuvannia ryzykiv i zahroz yak chynnykiv antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpryiemstvom [Identification and evaluation of risks and threats as factors of anti-crisis management at a machine-building enterprise] [Dissertation]. Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika". 288 p. [in Ukrainian].

5. Fokina, N. P., & Bokii, V. I. (2003). Kryza na pidpryiemstvi ekonomichnyi zmist prychyny vynyknennia ta systematyzatsiia kryzovykh faktoriv [Crisis at the enterprise economic substance causes and systematization of crisis factors]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, 6, 43–45. [in Ukrainian].

6. Ramazanov, S. K., Stepanenko, O. P., & Tymashova, L. A. (2004). Tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia [Technologies of anti-crisis management] [Monograph]. Luhansk SNU. 192 p. [in Ukrainian].

7. Tereshchenko, O. O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise] [Monograph]. Kyiv KNEU. 268 p. [in Ukrainian].

8. Mokriak, V. M. (2016). Innovatsiina diialnist v kontseptsii systemy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Innovation activity in the concept of a system of anti-crisis financial management of the enterprise]. Molodyi vchenyi – Young Scientist, 4(31), 145. [in Ukrainian].

9. Fuchedzhy, V. I. (2013). SWOT-analiz yak instrument antykryzovoho finansovoho upravlinnia [SWOT analysis as a tool of anti-crisis financial management]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current Problems of Regional Economic Development, 9, 156–161. [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190–201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201 [in Ukrainian].

11. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 [in Ukrainian].

*УДК 005.336.3:331.108*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-263-269*

**Бала Ольга Іванівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національноий університет «Львівська політехніка», м. Львів, http://orcid.org/0000-0003-4972-0829

**Скулінець Юлія Сергіївна** студентка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

# АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МЕНТОРСТВО

**Анотація.** Адміністрування розвитку компетенцій персоналу є одним із ключових чинників ефективності сучасного бізнесу, особливо в умовах цифровізації та інтеграції до європейського економічного простору. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління людським капіталом.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та емпіричний аналіз особливостей адміністрування розвитку персоналу в сучасних організаціях.

У дослідженні застосовано комплексний підхід, який поєднує теоретичний огляд зарубіжних та українських наукових джерел із практичним аналізом діяльності організацій. Використано методи порівняння, синтезу, аналізу та узагальнення, що дозволило систематизувати сучасні тенденції адміністрування розвитку персоналу. У результаті дослідження здійснено аналіз сучасних практик адміністрування розвитку персоналу, наведено класифікацію методів управління розвитком кадрів, сформульовано рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у кадрову політику організацій. Встановлено ключові проблеми, зокрема недостатнє фінансування, нерівномірність упровадження HR-технологій та брак стратегічного підходу. Охарактеризовано зарубіжний та вітчизняний досвід, доведено необхідність стратегічного адміністрування розвитку персоналу.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації наукових підходів до адміністрування розвитку персоналу та уточненні його місця в управлінні організаціями, а практичне – у можливості використання сформульованих рекомендацій для удосконалення HR-політики підприємств України.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу штучного інтелекту та автоматизації на адміністрування розвитку персоналу, а також у розробці моделей оцінки ефективності HR-інновацій.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, адміністрування, HR-технології, кадровий потенціал, цифровізація, управління людським капіталом.

**Bala Olha Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, http://orcid.org/0000-0003-4972-0829

**Skulinets Yuliia Serhiivna** student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv

## ADMINISTRATION OF PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT: TRENDS, DIGITALIZATION, MENTORSHIP

**Abstract.** The administration of personnel competence development is one of the key factors of modern business efficiency, especially in the context of digitalization and integration into the European economic area. The relevance of the topic is determined by the need to find new approaches to human capital management.

The purpose of the study is to provide a theoretical generalization and an empirical analysis of the specifics of personnel development administration in modern organizations.

The research applies a comprehensive approach that combines a theoretical review of foreign and Ukrainian scholarly sources with a practical analysis of organizational activities. Methods of comparison, synthesis, analysis, and generalization were used, which made it possible to systematize current trends in personnel development administration.

As a result of the study, an analysis of modern practices of personnel development administration was conducted, a classification of methods for managing staff development was provided, and recommendations for integrating digital tools into organizational HR policies were formulated. Key problems were identified, including insufficient funding, uneven implementation of HR technologies, and the lack of a strategic approach. Both foreign and domestic experiences were characterized, and the necessity of strategic personnel development administration was substantiated.

The theoretical significance of the study lies in the systematization of scientific approaches to personnel development administration and the clarification of its role in organizational management, while the practical significance lies in the possibility of applying the formulated recommendations to improve HR policies of Ukrainian enterprises.

Prospects for further research include studying the impact of artificial intelligence and automation on personnel development administration, as well as developing models for evaluating the effectiveness of HR innovations.

**Keywords:** personnel development, administration, HR technologies, personnel potential, digitalization, human capital management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції ефективне адміністрування розвитку персоналу стає ключовим чинником успішного функціонування бізнесу. Технологічні зміни, поява нових бізнес-моделей та швидке старіння професійних знань формують потребу у постійному підвищенні кваліфікації працівників. Традиційні підходи до управління персоналом, що орієнтувалися переважно на кадрове діловодство та облік, уже не відповідають сучасним вимогам. Натомість формується нова парадигма адміністрування розвитку персоналу, де центральне місце посідає безперервне навчання, компетентнісний підхід і цифровізація HR-процесів.

Актуальність теми полягає у необхідності створення гнучких адміністративних систем, здатних забезпечити інтеграцію розвитку персоналу із загальною стратегією компанії. Це особливо важливо для України, яка перебуває в умовах економічних трансформацій, відновлення після кризи та інтеграції до європейського простору. Адміністрування розвитку персоналу може стати одним із вирішальних факторів підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств.

Проблема, якій присвячене дослідження, полягає в недостатній розробленості адміністративних механізмів управління розвитком персоналу, які б одночасно враховували стратегічні завдання бізнесу та індивідуальні потреби працівників. Хоча існують численні дослідження у сфері управління людськими ресурсами, аспект адміністративного забезпечення розвитку персоналу залишається фрагментарним, особливо у вітчизняній науці.

Новизна дослідження полягає у поєднанні класичних адміністративних підходів з сучасними цифровими технологіями, HR-аналітикою та компетентнісним підходом.

Стаття присвячена пошуку моделей адміністрування розвитку персоналу, здатних забезпечити баланс між стратегічними інтересами організації та індивідуальним розвитком працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку персоналу досліджується у працях багатьох вітчизняних науковців. Сучасні українські дослідники зазначають, що поняття "розвиток персоналу" трактуються по-різному.

Брич В. Я., Гугул О. Я. вважають, що розвиток персоналу є комплексним явищем, яке включає економічні, соціальні, педагогічні та психологічні проблеми [1]. Гетьман О. О., Плясун А. В. визначають розвиток персоналу як каталізатор особистісного та організаційного зростання через підвищення компетентності, знань, мотивації персоналу [2]. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. підкреслюють підготовку працівників до нових функцій, завдань та кар’єрного зростання [3]. Плугіна Ю. А. розглядає розвиток як зміни якісних характеристик працівників, вимірювані кількісними та якісними показниками [4].

Таким чином, українські дослідники приділяють увагу питанням професійної мобільності, корпоративної культури, стратегічного управління та цифрових інструментів. Проте відсутні комплексні дослідження, які б системно описували адміністративні механізми інтеграції розвитку персоналу у бізнес-стратегію, що визначає актуальність нашого дослідження.

**Мета статті** — розкрити сутність та визначити особливості адміністрування розвитку персоналу в сучасних умовах, обґрунтувати його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та запропонувати напрями вдосконалення адміністративних підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Адміністрування розвитку персоналу в українських компаніях характеризується рядом особливостей, які відрізняють його від підходів, поширених у зарубіжних організаціях. Для системного порівняння доцільно узагальнити ключові параметри у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння адміністрування розвитку персоналу в Україні та закордоном**

| Параметр | Зарубіжні компанії | Українські компанії | Основні проблеми / обмеження в Україні | Перспективи вдосконалення |
|---|---|---|---|---|
| Стратегічне планування розвитку персоналу | Включено в довгострокову стратегію, пов’язане з бізнес-цілями | Часто відсутнє або носить тактичний характер | Відсутність інтеграції у стратегічне управління | Розробка стратегічних HR-планів, інтеграція з корпоративною стратегією |
| Використання цифрових HR-систем (LMS, HRIS, HR-аналітика) | Активно застосовуються для навчання, оцінювання та прогнозування | Частково використовується, переважно у великих компаніях | Нерівномірна цифровізація, висока вартість | Масштабування e-learning, впровадження HR-аналітики навіть у середніх підприємствах |
| Формування компетенцій (hard , soft skills) | Системне, збалансоване | Орієнтація переважно на технічні навички | Недостатній розвиток soft скілів | Впровадження тренінгів з лідерства, комунікації, креативності |
| Мотиваційні механізми | Поєднання з адміністративними процедурами: кар’єрні шляхи, бонуси, сертифікати | Часто відсутні або формальні | Низька залученість працівників | Поєднання адміністрування та мотиваційних інструментів, внутрішні сертифікати, рейтингування |

| **Параметр** | **Зарубіжні компанії** | **Українські компанії** | **Основні проблеми / обмеження в Україні** | **Перспективи вдосконалення** |
|---|---|---|---|---|
| Корпоративні університети та наставництво | Широко застосовуються, особливо у великих компаніях | Лише у кількох великих компаніях | Малий досвід, обмежені ресурси | Створення внутрішніх навчальних центрів, систем наставництва |
| Оцінка ефективності розвитку персоналу | Систематична, на основі KPI та HR-аналітики | Переважно формальна, оцінка ефекту обмежена | Відсутність кількісної оцінки результатів | Впровадження KPI для навчання, HR-аналітики, оцінки ROI від навчальних програм |

Дані сформовані автором на основі власного аналізу [5, 6, 7]

Аналіз даних з табл. 1 свідчить, що українські компанії мають суттєвий відрив від зарубіжних методів у сфері стратегічного планування, цифровізації та оцінки ефективності розвитку персоналу. Якщо у провідних міжнародних компаніях розвиток кадрів інтегрований у довгострокову бізнес-стратегію та активно підтримується сучасними HR-технологіями, то в Україні домінує фрагментарний та тактичний підхід. Основними обмеженнями є недостатній рівень фінансування, слабка цифровізація та акцент на технічних навичках при нехтуванні розвитком soft skills. Водночас перспективи вдосконалення полягають у впровадженні комплексних HR-систем, створенні корпоративних університетів, запровадженні внутрішнього наставництва та системної оцінки результатів навчання на основі KPI і HR-аналітики. Таким чином, порівняльний аналіз демонструє, що українські компанії можуть суттєво підвищити ефективність адміністрування розвитку персоналу за рахунок адаптації зарубіжних методів, проте з урахуванням національної специфіки та обмежених ресурсів.

Отримані результати дослідження підтверджують, що розвиток HR-менеджменту в Україні перебуває на етапі активної трансформації, зумовленої цифровізацією бізнесу, глобалізаційними викликами та воєнними умовами. Виявлено, що найбільш пріоритетними напрямами для українських компаній залишаються цифрові HR-підходи, розвиток системи навчання персоналу, формування гнучких моделей роботи та управління талантами.

Водночас дослідження має певні обмеження. По-перше, використано переважно відкриті статистичні дані та результати зарубіжних і українських авторів, тоді як емпірична база власних інтерв'ю з HR-фахівцями потребує подальшого розширення. По-друге, динаміка розвитку HR-сфери в умовах України залишається нестабільною, що ускладнює формування довгострокових прогнозів. Нерозкритими залишаються питання глибокої інтеграції HR-

технологій з бізнес-аналітикою, а також вплив культурних особливостей українських працівників на ефективність запозичених західних HR-механізмів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні:

- ефективності конкретних HR-технологій (CRM, ATS, LMS) у вітчизняних компаніях;
- ролі HR-аналітики у прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- впливу гібридних моделей зайнятості на продуктивність персоналу;
- порівняння українського досвіду з досвідом країн Центральної та Східної Європи.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність суттєвих змін у HR-менеджменті України та підкреслюють необхідність його подальшого комплексного аналізу з урахуванням сучасних викликів.

**Висновки.** У статті розкрито сутність та особливості адміністрування розвитку персоналу. Встановлено, що розвиток персоналу є ключовим елементом стратегічного управління організацією, а його ефективне адміністрування забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Також можна зробити висновок, що адміністрування розвитку персоналу має базуватися на системному підході, що інтегрує стратегію компанії, кадрову політику та індивідуальні траєкторії працівників. Використання цифрових HR-технологій відкриває нові можливості для адміністрування, проте потребує адаптації до українських реалій. Для вітчизняних підприємств особливо актуальним є розвиток компетентнісного підходу, корпоративної культури безперервного навчання та впровадження гнучких адміністративних моделей.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності різних адміністративних моделей розвитку персоналу в умовах функціонування українського ринку та оцінку впливу цифровізації на якість цього процесу.

***Література:***

1. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 13-16.

2. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1(29). С. 97-105.

3. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

4. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 42. С. 323-327.

5. ResearchGate. Особливості та тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/394625914_Features_and_trends_in_the_development_of_HR_management_in_Ukraine.

6. EU-Scientists. Тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/32.

7. Magnanimitas. Особливості розвитку HR-менеджменту в Україні [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/papers/A_03.pdf .

***References:***

1. Brych, V. Ya., & Huhul, O. Ya. (2009). Teoretychni aspekty rozvytku personalu [Theoretical aspects of personnel development]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [in Ukrainian].

2. Hetman, O. O., & Pliasun, A. V. (2016). Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi [Personnel development in ensuring the security of the labor market]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, [in Ukrainian].

3. Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O., & Tatarevska, M. S. (2013). Upravlinnia rozvytkom personalu. [Personnel development management]. Odesa: Atlant. [in Ukrainian].

4. Pluhina, Yu. A. (2014). Rozvytok personalu pidpryiemstva: Pidkhody, sutnist, modeli [Personnel development of the enterprise: Approaches, essence, models]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, [in Ukrainian].

5. ResearchGate. (2024). Osoblyvosti ta tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu v Ukraini [Features and trends in the development of HR management in Ukraine]. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394625914_Features_and_trends_in_the_development_of_HR_management_in_Ukraine [in Ukrainian].

6. EU-Scientists. (2023). Tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu v Ukraini [Trends in the development of HR management in Ukraine]. Retrieved from https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/32 [in Ukrainian].

7. Magnanimitas. (2023). Osoblyvosti rozvytku HR-menedzhmentu v Ukraini [Features of HR management development in Ukraine]. Retrieved from https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/papers/A_03.pdf [in Ukrainian].

*УДК 338.48:005.334:004(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-270-280*

**Васильчак Світлана Василівна** доктор економічних наук, професор, Державний університет економіки і технологій, м.Кривий Ріг, https//orcid.org/0000-0001-9757-1683

**Галаченко Олександр Олександрович** доктор економічних наук, професор, Вінницький Національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, м. Вінниця, https//orcid.org/0000-0003-2776-1777

**Дубина Марія Петрівна** кандидат економічних наук, доцент, Львівський національній університет ветеренарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, , https//orcid.org/0000-0001-6536-0152.

# ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Анотація**. У дослідженні проаналізовано теоретичні та практичні засади формування й управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії в умовах цифровізації з акцентом на забезпечення сталого розвитку національного господарства.

Туристична індустрія розглядається як ключовий елемент економічної модернізації, що робить значний внесок у зростання національної економіки через податкові надходження та соціально-економічний розвиток. Проведено аналіз наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки та оцінки її складових, зокрема фінансової, технологічної, інформаційної, правової та соціальної.

Встановлено, що економічна безпека бізнес-структур туристичної індустрії відіграє критичну роль у протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам у динамічному та нестабільному ринковому середовищі, що зазнає впливу цифрової трансформації та принципів циркулярної економіки. Зростання туристичного сектору, підтверджене збільшенням податкових надходжень на 43% у 2024 році порівняно з 2023 роком, підкреслює його економічну значущість і потребу в надійних механізмах безпеки. Основні підходи до зміцнення економічної безпеки включають оцінку ризиків, захист конфіденційної інформації, впровадження інноваційних технологій та ефективне управління ресурсами. Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості туристичних підприємств, сприяючи сталому розвитку.

Дослідження виявило відсутність єдиного визначення економічної безпеки для туристичних підприємств у літературі, що підкреслює необхідність розробки спеціалізованих стратегій, які інтегрують цифрові інструменти та інноваційні механізми фінансування, такі як венчурний капітал, для подолання сучасних викликів. Запропоновані підходи сприяють формуванню цілісної системи економічної безпеки, що підтримує сталий розвиток туристичної індустрії та національного господарства. Результати можуть бути використані органами влади та керівниками бізнесу для розробки стратегій підвищення економічної стабільності та конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** формування, управління, економічна безпека, туристична індустрія, умови цифровізації, національне господарство, сталий розвиток, підходи, ризики, загрози.

**Vasylchak Svitlana Vasylivna** Doctor of Economics, Professor, State University of Ekonomics and Technology, Kryvyi Rih, https//orcid.org/0000-0001-9757-1683

**Halachenko Oleksandr Oleksandrovych** Doctor of Economics, Professor, Vinnytsia National Medical University named after M.I. Pirogov, Vinnytsia, https//orcid.org/0000-0003-2776-1777

**Dubyna Marija Petrivna** PhD in Economics, associate professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, https//orcid.org/0000-0001-6536-0152.

## FORMATION OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS STRUCTURES OF THE TOURISM INDUSTRY UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

**Abstract.** This study investigates the theoretical and practical foundations of forming and managing the economic security of business structures in the tourism industry under conditions of digitalization, with a focus on ensuring the sustainable development of the national economy. The tourism industry is recognized as a pivotal component of economic modernization, contributing significantly to national economic growth through tax revenues and socio-economic development. The research analyzes scientific approaches to defining the concept of economic security and evaluates the components that shape it, including financial, technological, informational, legal, and social dimensions.

The study establishes that the economic security of tourism business structures is critical in mitigating internal and external threats, particularly in a dynamic and uncertain market environment influenced by digital transformation and circular

economy principles. The rapid growth of the tourism sector, as evidenced by a 43% increase in tax revenues in 2024 compared to 2023, underscores its economic significance and the need for robust security mechanisms. Key approaches to enhancing economic security include risk assessment, protection of confidential information, adoption of innovative technologies, and effective resource management. These measures aim to strengthen the competitiveness and resilience of tourism businesses while fostering sustainable development.

The findings highlight the absence of a unified definition of economic security for tourism enterprises in existing literature, emphasizing the need for tailored strategies that integrate digital tools and innovative financing mechanisms, such as venture capital, to address modern challenges. The proposed approaches facilitate the creation of a comprehensive economic security system, supporting the sustainable development of the tourism industry and the national economy. The results are applicable for policymakers and business leaders in developing strategies to enhance economic stability and competitiveness in the context of digitalization.

**Keywords:** formation, management, economic security, tourism industry, conditions of digitalization, national economy, sustainable development, approaches, risks, threats.

**Постановка проблеми**. Туристична індустрія є ключовим елементом модернізації національного господарства та невід'ємною частиною ринкових економічних відносин. Вона виступає важливою складовою національної економіки, забезпечуючи розвиток національного господарства. Сучасні економічні умови вимагають активізації діяльності бізнес-структур туристичної індустрії, посилення уваги до попередження ризиків та формування економічної безпеки, упровадження інновацій на всіх етапах життєвого циклу туристичного продукту, зокрема за умов цифровізації в контексті забезпечення сталого розвитку національного господарства.

У контексті глобальних структурних змін підприємства туристичної індустрії, що належать до сфери послуг, набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації. Підприємства туристичних послуг мають значний потенціал у світовій економіці. Сьогодні туристична індустрія є одним із секторів міжнародної торгівлі, що демонструє найвищі темпи розвитку. Туристична індустрія за умов цифровізації впливає і на забезпечення сталого розвитку національного господарства.

Стабільний розвиток вітчизняної економіки та національного господарства, зростання економічного потенціалу та підвищення рівня життя населення зумовлені низкою чинників. Особливо важливим є створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку, що сприяє сталому розвитку бізнесу підприємств, активізації інноваційної діяльності та впровадженню інноваційних технологій у контексті цифровізації та циркулярної економіки, а також формування економічної безпеки бізнес-структур, зокрема

туристичної індустрії. Із вирішенням даної проблеми пов'язане і забезпечення сталого розвитку національного господарства. Це набуває особливої ваги в умовах сьогодення

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Основою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема О. Ареф'єва, С. Васильчак, С. Ільяшенко, Л. Квасній, О. Корнієнко, О. Кокорєва, І. Мойсеєнко та ін., які досліджували складові економічної безпеки підприємств, методичні підходи до її оцінки. Проте до сьогоднішнього часу в економічній літературі немає однозначного визначення структури та інструментів управління економічної безпеки бізнес-структур туристичної індустрії за умов цифровізації в контексті забезпечення сталого розвитку національного господарства. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування підходів до формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії за умов цифровізації в контексті забезпечення сталого розвитку національного господарства.

**Виклад основного матеріалу**. З метою обґрунтування підходів до формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії проведено дослідження її складових. На основі аналізу наукових джерел щодо сутності економічної безпеки підприємства, можна зазначити, що ця категорія трактується вченими по-різному. Зокрема, О. Ареф'єва і Т. Кузенко [1] виділяють у структурі економічної безпеки підприємства такі компоненти: фінансову, інтелектуальну, техніко-технологічну, політико-правову, ресурсну, екологічну, соціальну, інформаційну, силову та безпеку праці.

В.І. Бокій [2] до складу економічної безпеки включає технологічну, ресурсну, фінансову, ринкову та соціальну складові. Натомість Д. Ковальов і Т. Сухорукова [3] пропонують розглядати економічну безпеку підприємства через такі елементи: фінансова, силова, інформаційна, техніко-технологічна, кадрова, правова та екологічна безпеки.

Ці підходи підкреслюють багатогранність економічної безпеки підприємства, що є ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах цифровізації та циркулярної економіки, де інноваційні технології та ефективне інвестування відіграють важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності та стабільності підприємств.

Досі в економічній літературі відсутнє єдине визначення структури економічної безпеки підприємств сфери туристичних послуг. У сучасних умовах господарювання бізнес-структури туристичної індустрії розглядаються як відкриті системи, що функціонують у нестабільному та динамічному зовнішньому середовищі, яке створює численні загрози й виклики для ефективної діяльності суб'єктів туристичної сфери [4]. В умовах невизначеності

та мінливості зовнішнього середовища забезпечення економічної безпеки підприємств туристичної індустрії, що залежить від ефективного механізму захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, є надзвичайно актуальним завданням і одним із пріоритетів сучасних наукових досліджень, спрямованих на сталий розвиток бізнесу в контексті цифровізації та циркулярної економіки.

Бізнес-структури туристичної індустрії охоплюють різні суб'єкти господарювання, зокрема підприємства, установи, організації та приватних підприємців, які виробляють і реалізують туристичні товари та послуги, що відповідають туристичному попиту. Ці підприємства представлені різними організаційними формами бізнесу та виконують функції прийому, розміщення, обслуговування, а також забезпечують пізнавально-розважальні, ділові, оздоровчі, спортивні та інші туристичні потреби. До ключових суб'єктів сфери туристичних послуг належать готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо, орієнтовані на обслуговування туристів.

Значення туристичної індустрії для розвитку національної економіки підтверджується податковими надходженнями від бізнес-структур (рис. 1), що підкреслює їхній внесок у економічне зростання та необхідність інвестування в інноваційні технології для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в умовах цифровізації та циркулярної економіки. Впровадження інновацій і механізмів венчурного фінансування може значно посилити здатність підприємств адаптуватися до викликів і ефективно функціонувати в динамічному ринковому середовищі.

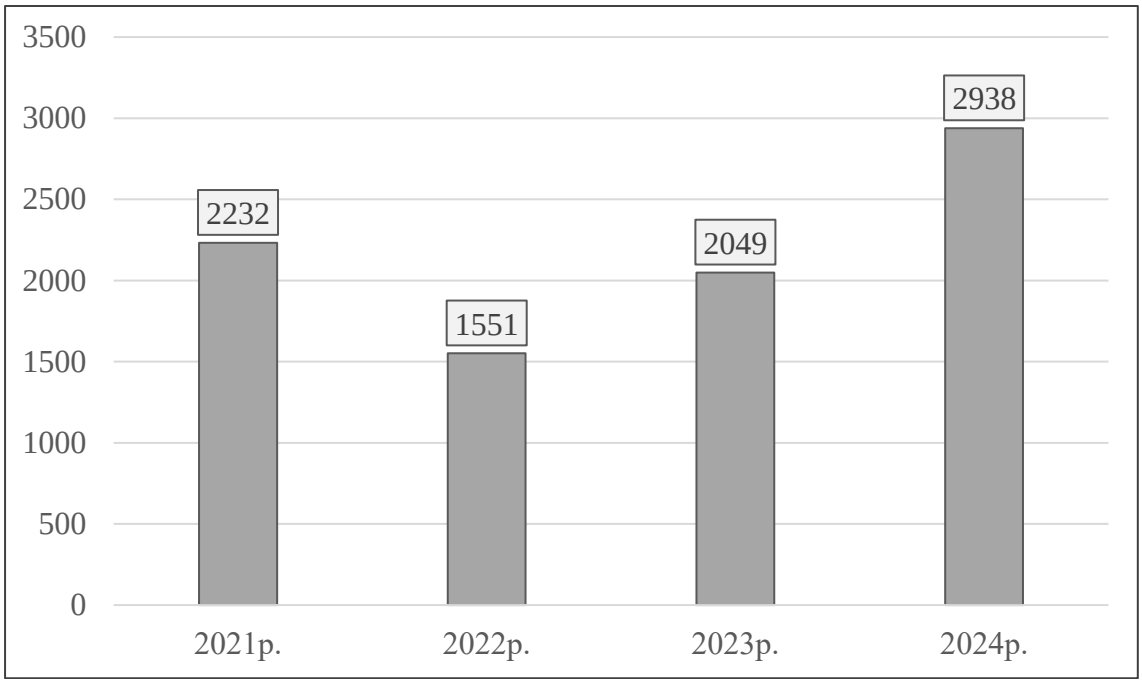



Рис. 1. Динаміка податкових надходжень від галузі туризму за 2021-2024 рр., млн грн*

*Побудовано авторами на основі [5]

За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році туристична сфера сплатила до державного бюджету 2 млрд 938 млн грн податків, що на 43% більше, ніж у 2023 році (2 млрд 49 млн грн), і перевищує показник 2021 року (до повномасштабного вторгнення) – 2 млрд 232 млн грн. Динаміка податкових надходжень від бізнес-структур туристичної індустрії демонструє стале зростання, що відображено на рисунку 1.

Кількість платників податків у туристичній індустрії у 2024 році зросла на 7% порівняно з 2023 роком (рис. 2). Кількість юридичних осіб залишилася стабільною – близько 3,5 тис., тоді як кількість фізичних осіб збільшилася на 9%. Водночас, у порівнянні з 2021 роком, загальна кількість платників скоротилася на 20%: юридичних осіб – на 33%, фізичних – на 15%. Ці дані свідчать про поступове відновлення сектору в умовах цифровізації та адаптації підприємств до викликів, сприяючи сталому розвитку бізнесу та підвищенню інноваційної діяльності в туристичній індустрії.

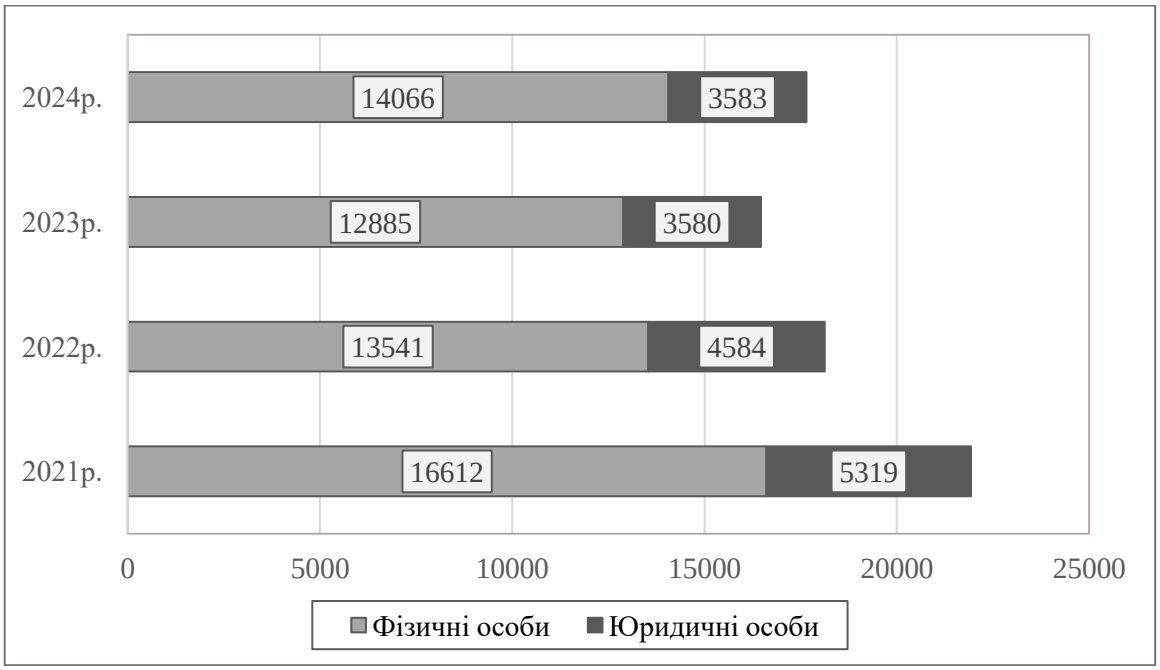



Рис. 2. Кількість платників податків в туристичній галузі за 2021-2024 рр. *
*Побудовано авторами на основі [5]

Найбільша частка надходжень до держбюджету від бізнес-структур туристичної індустрії за минулий 2024 рік – 66,5 % сплачена готелями (рис. 3). Частка податкових надходжень від бізнес-структур туристичної індустрії туристичними операторами становила 10,4% та туристичними агентствами 9,1%. Це ті бізнес-структури туристичної індустрії, суми яких в податкових надходженнях за минулий рік були найбільшими.

Динаміка податкових надходжень від різних видів діяльності в туристичній сфері за період 2021–2024 років представлена на рисунку 4. У 2024 році підприємства готельної галузі сплатили до державного бюджету 1 млрд 954

млн грн податків, що майже вдвічі перевищує суму 2023 року (1 млрд 304 тис. грн) і є вищою за показник 2021 року (1 млрд 289 млн грн).

Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році також значно зросли, досягнувши 304,7 млн грн, що майже вдвічі більше порівняно з 2023 роком (205,8 млн грн). У 2021 році цей показник становив 259 млн грн.




Рис. 3. Структура податкових надходжень від різних видів діяльності в туристичній індустрії, %*

*Побудовано авторами на основі [5]

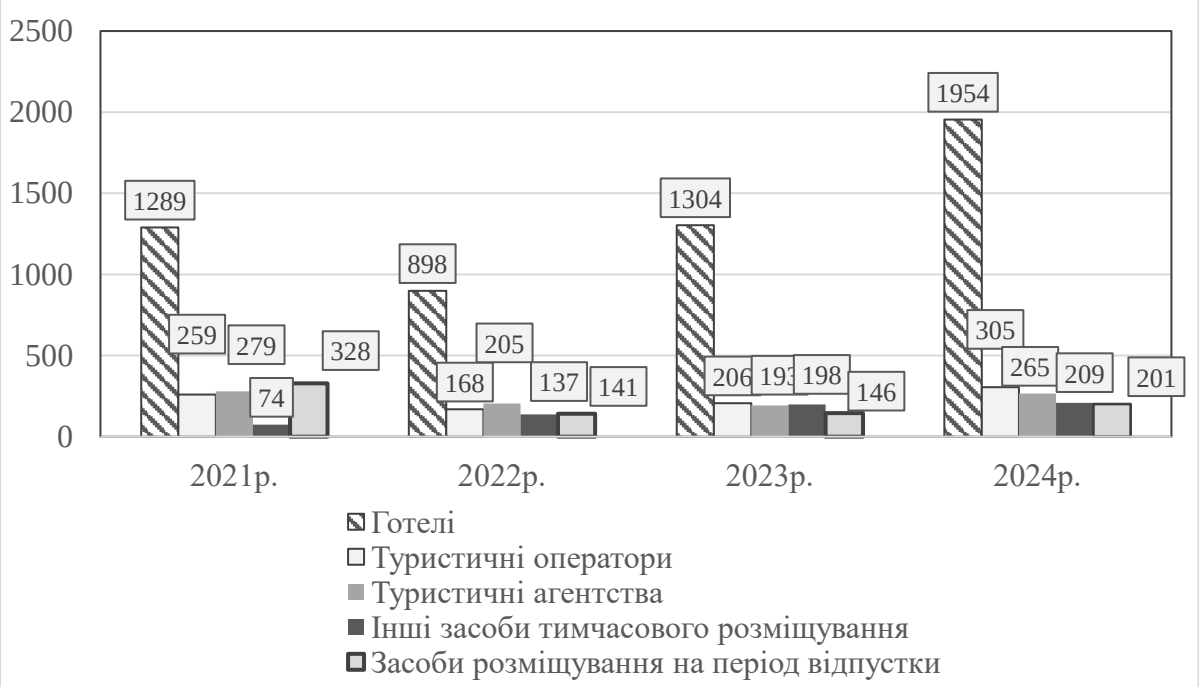



Рис. 4. Динаміка податкових надходжень від різних видів діяльності в туристичній сфері протягом 2021-2024рр., млн грн%*

*Побудовано авторами на основі [5]

У 2024 році зафіксовано зростання податкових надходжень від діяльності туристичних агентств, які склали 265,2 млн грн, порівняно з 193,3 млн грн у 2023 році. Проте, у порівнянні з 2021 роком, коли надходження від туристичних агентств досягали 279,3 млн грн, спостерігається незначне зниження на 5%.

Також у 2024 році зросли податкові надходження від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. Ці підприємства сплатили до бюджету 201,1 млн грн податків, що перевищує показник 2023 року (145,9 млн грн). Однак у 2021 році сума надходжень від цих засобів розміщення була вищою – 328,2 млн грн.

Значне зростання продемонстрували податкові надходження від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів. У 2024 році вони склали 4,6 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2023 року (2,9 млн грн). Порівняно з 2021 роком (2,4 млн грн), податки від цих засобів розміщення зросли майже на 100%.

Виокремлюють два види суб'єктів економічної безпеки туристичного підприємства:

– особи та структурні підрозділи, що функціонують безпосередньо на підприємстві;

– організації і посадові особи, що не входять до складу туристичного підприємства [6].

Управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії являє собою комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на захист підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також на формування унікальних можливостей для протистояння цим загрозам у майбутньому. Лише системний і комплексний підхід до організації та управління економічною безпекою підприємства забезпечує його надійний захист, сприяючи сталому розвитку бізнесу в умовах цифровізації та циркулярної економіки [7; 8; 9].

Основні підходами до формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії за умов цифровізації в контексті забезпечення сталого розвитку національного господарства є:

- оцінка та аналіз основних ризиків бізнес-структур;

- прогнозування стану захищеності бізнес-структур при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;

- протидія проникненню до віртуальної бази даних бізнес-структури в злочинних цілях;

- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

- безпека матеріальних цінностей бізнес-структур;

- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо бізнес-структури і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників бізнес-структур;
- захист співробітників бізнес-структури від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою бізнес-структури;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою бізнес-структури;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки бізнес-структури;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Система економічної безпеки бізнес-структур формується з урахуванням зазначених підходів, умов конкурентної боротьби, специфіки діяльності бізнес-структур, особливостей інноваційних технологій, конкурентної стратегії та стадії життєвого циклу бізнес-структури. Кожна система економічної безпеки бізнес-структури є унікальною. Її ефективність і повнота значною мірою залежать від чинної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівником підприємства, усвідомлення співробітниками важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від професійних знань і практичного досвіду керівника системи економічної безпеки, який безпосередньо відповідає за її створення та підтримку.

За обставин, коли відбувається перетворення всіх аспектів життя (державних послуг, бізнесу, суспільства) на цифрові технології, що дозволяє швидко передавати інформацію, автоматизувати процеси та створювати зручні онлайн-сервіси, підходи до формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії мають важливе значення. Адже розвиток сучасного бізнесу сфери туризму залежить від інформаційно-комунікаційних технологій, і визначає необхідність впровадження цифрових стратегій та моделей. Важливість управління економічною безпекою бізнес-структур туристич-ної індустрії полягає саме в захищеності їхньої діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечувати стабільні фінансові результати, стійкість на ринку та здатність протистояти негативним впливам. Ключовими елементами економічної безпеки бізнес-структур туристичної індустрії є фінансова стійкість, ефективне управління ресурсами, інвестиційна активність та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

У сучасних умовах, умовах ведення Росією війни проти України, надважливого значення набирає питання формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії, зокрема тих, на яких ведуться бойові дії та які розміщені по сусідству із лінією бойових дій [10]. В умовах

сучасної економіки активізація управління економічною безпекою бізнес-структур виступає одним із найрезультативніших інструментів економічної трансформації, адже при відповідному рівні економічної безпеки бізнес-структури туристичної індустрії забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та сприяють соціально-економічному оновленню країни, мають прямий вплив на забезпечення сталого розвитку національного господарства.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що питання формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії залишається не до кінця вирішеним. Актуальним є подальше вивчення можливостей інвестування у діяльність бізнес-структур для забезпечення економічної безпеки, зокрема через використання власних коштів, ресурсів місцевого бюджету, а також залучення додаткових джерел фінансування, включаючи механізми фінансування та співпрацю з міжнародними інституціями. Це сприятиме сталому розвитку бізнесу в умовах цифровізації та циркулярної економіки, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємств за рахунок впровадження інноваційних технологій. Запропоновано основні підходи до формування та управління економічною безпекою бізнес-структур туристичної індустрії за умов цифровізації в контексті забезпечення сталого розвитку національного господарства.

***Література:***

1. Ареф'єва О.В., Кузьменко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.

2. Бокій В.І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 8. С. 111-114.

3. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 1998. № 10. С. 48-52.

4. Квасній Л., Щербан О. (2015). Дослідження функціональних складових економічної безпеки підприємств сфери туристичних послуг. Сталий розвиток економіки, (4(29). С. 76-80.

5. Державне агентство розвитку туризму України (2025). У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn

6. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки: [збірник наукових праць] / [за ред. І.Т. Кіщака]. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. № 1(4). С. 50-51.

7. Корнієнко О.М. Управління економічною безпекою розвитку туристичного підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2010. Вип. 4 (2). С. 112-116.

8. Кокорєва О.В. Економічна безпека туристичного підприємства в системі державного управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://tourlib.net/stattiukr/korzh.htm

9. Vasylchak S.V., Halachenko O.O. Otsinka vyrobnychoho potentsialu sanatorno-kurortnykh pidpryiemstv v rozrizi turystychnykh rehioniv. Ekonomichyi visnyk DVNZ „Pereiaslav-Khmelnytskoho Derzhavnoho Pedahohichnoho Universytetu im. H.Skovorody". Pereiaslav-Khmelnytskyi, 2016. S.134-138.

10. . Васильчак С.В., Дубина М.П., Бойченко Е.Б. Інвестиційна стратегія розвитку регіонів в контексті концепції сталого розвитку країни. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. Київ, 2025. №2 (783). С.21-27. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-3.

***References:***

1. Arefieva, O.V., & Kuzmenko, T.B. (2005). Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv [Planning the economic security of enterprises]. Kyiv, Ukraine: Vyd-vo Yevrop. un-tu [in Ukrainian].

2. Bokii, V.I. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva – nayvazhlyvisha skladova finansovoi stiikosti [Economic security of the enterprise – the most important component of financial stability]. Aktualni problemy ekonomiky - Actual Problems of Economics, (8), 111-114 [in Ukr].

3. Kovalov, D., & Sukhorukova, T. (1998). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva [Economic security of the enterprise]. Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine, (10), 48-52 [in Ukrainian].

4. Kvasnyi, L., & Shcherban, O. (2015). Doslidzhennia funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv sfery turystychnykh posluh [Research on the functional components of the economic security of enterprises in the tourism services sector]. Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable Development of the Economy, (4), 76-80 [in Ukrainian].

5. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2025). U 2024 rotsi turystychna sfera Ukrainy prynesla v biudzhet mayzhe 3 mlrd hrn [In 2024, the tourism sector of Ukraine brought nearly 3 billion UAH to the budget]. Retrieved from https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn [in Ukrainian].

6. Kvasnyi, L.H., Popivniak, O.M., & Shcherban, O.Ya. (2015). Stratehichne i taktychne planuvannia diialnosti pidpryiemstva yak osnovni skladovi mekhanizmu zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic and tactical planning of enterprise activities as the main components of the mechanism ensuring its economic security]. Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky. Economic Sciences, (1), 50-51 [in Ukrainian].

7. Kornienko, O.M. (2010). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu rozvytku turystychnoho pidpryiemstva [Management of the economic security of the development of a tourist enterprise]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» - Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series «Economics», (4), 112-116 [in Ukrainian].

8. Kokorieva, O.V. (n.d.). Ekonomichna bezpeka turystychnoho pidpryiemstva v systemi derzhavnoho upravlinnia [Economic security of a tourist enterprise in the system of state management]. Retrieved from http://tourlib.net/stattiukr/korzh.htm [in Ukrainian].

9. Vasylchak, S.V., & Halachenko, O.O. (2016). Otsinka vyrobnychoho potentsialu sanatorno-kurortnykh pidpryiemstv v rozrizi turystychnykh rehioniv [Assessment of the production potential of sanatorium-resort enterprises in the context of tourist regions]. Ekonomichnyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelnytskoho Derzhavnoho Pedahohichnoho Universytetu im. H.Skovorody» - Economic Bulletin of Pereiaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University named after H. Skovoroda, n.p., 134-138 [in Ukrainian].

10. Vasylchak, S.V., Dubyna, M.P., & Boichenko, E.B. (2025). Investytsiina stratehiia rozvytku rehioniv v konteksti kontseptsii staloho rozvytku krainy [Investment strategy for regional development in the context of the country's sustainable development concept]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky - Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, (2), 21-27. DOI: 10.32689/2523-4536/78-3 [in Ukrainian].

*УДК 658.5:330.34*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-281-295*

**Васильченко Мар'яна Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, https://orcid.org/0000-0002-9569-154X

**Кравченко Остап Миколайович** аспірант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ЗМІН СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ ТА РИНКОВИХ ТРЕНДІВ

**Анотація.** У статті досліджено особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації, нестабільного споживчого попиту та швидкоплинних ринкових трендів. Показано, що в сучасному бізнес-середовищі інновації перестають бути виключно технологічним явищем і набувають системного управлінського значення. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування сутності інноваційного розвитку, які свідчать про поступове зміщення акценту від технологічного впровадження до стратегічної трансформації бізнес-моделей і корпоративних практик. У межах дослідження систематизовано шість ключових напрямів інноваційного розвитку підприємств: цифровізація та технологічна транс-формація, впровадження принципів ESG і сталого розвитку, персоналізація клієнтського досвіду, відкриті інновації та партнерські мережі, гнучкі бізнес-моделі, розвиток людського капіталу. Показано, що ці напрями функціонують у тісній взаємодії, створюючи синергетичний ефект, який підвищує ефективність управлінських рішень, оптимізує використання ресурсів і забезпечує гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Здійснено системну інтерпретацію відповідності між вказаними векторами інноваційного розвитку підприємства та ринковими викликами, що дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири в практичну площину управлінських рішень в умовах динамічного середовища. На прикладі підприємств різних секторів національної економіки продемонстровано дієвість комплексного, адаптивного та системного підходу до інноваційного розвитку.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні інтегрованого бачення інноваційного розвитку як багатовимірного управлінського процесу. Запропоновані підходи можуть слугувати концептуальною основою для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації та постійної зміни ринкової кон'юнктури.

**Ключові слова:** відкриті інновації, ESG-принципи, гнучкі бізнес-моделі, інноваційний розвиток, людський капітал, персоналізація клієнтського досвіду, сталий розвиток, сутність інновацій, управлінські рішення, цифровізація.

**Vasylchenko Mariana Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, https://orcid.org/0000-0002-9569-154X

**Kravchenko Ostap Mykolayovych** PhD student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava

## INNOVATION-DRIVEN ENTERPRISE DEVELOPMENT: MANAGERIAL DECISIONS UNDER CHANGING CONSUMER DEMAND AND MARKET TRENDS

**Abstract.** This article investigates the distinctive features of innovative development in enterprises amid digital transformation, unstable consumer demand, and rapidly evolving market trends. It demonstrates that, in the contemporary business environment, innovation ceases to be merely a technological phenomenon and acquires a systemic managerial significance. The study analyzes current scholarly approaches to defining the essence of innovative development, highlighting a gradual shift in emphasis from technological implementation towards the strategic transformation of business models and corporate practices. Within the scope of the research, six key directions of enterprise innovative development are systematized: digitalization and technological transformation, implementation of ESG principles and sustainable development, personalization of customer experience, open innovation and partnership networks, agile business models, and human capital development. It is shown that these directions operate in close interaction, generating a synergistic effect that enhances the efficiency of managerial decisions, optimizes resource utilization, and ensures flexible responsiveness to changing market conditions.

A systematic interpretation is provided regarding the alignment between the identified vectors of enterprise innovative development and market challenges, enabling the translation of strategic priorities into practical managerial solutions in a dynamic environment. The effectiveness of a comprehensive, adaptive, and systemic approach to innovative development is demonstrated through case studies of enterprises across various sectors of the national economy.

The practical significance of this research lies in the formation of an integrated vision of innovative development as a multidimensional managerial process. The proposed approaches may serve as a conceptual foundation for the formulation of strategies aimed at enhancing enterprise competitiveness amid digital transformation and the constant fluctuation of market conditions.

**Keywords:** open innovations, ESG principles, flexible business models, innovative development, human capital, personalization of customer experience, sustainable development, essence of innovations, managerial decisions, digitalization.

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкої цифрової трансформації, нестабільності споживчого попиту та зростаючої динаміки ринкових трендів формуються принципово нові моделі взаємодії бізнесу, ринку і споживача. Активне впровадження цифрових технологій перестає бути виключно технічним завданням і перетворюється на ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас, роль споживача істотно змінюється, набуваючи більшої ваги у процесі створення цінності продукту. У цьому контексті, зростаючі вимоги до персоналізації, якості продукції та соціальної відповідальності бізнесу вимагають від підприємств середнього та великого бізнесу глибинного переосмислення стратегічних орієнтирів з метою адаптації до нових викликів і збереження лідерства на ринку.

Згідно з останнім дослідженням споживчої поведінки [1], опублікованим Європейською комісією у 2023 році, сучасні споживачі, як ніколи раніше, очікують персоналізованого підходу, оперативного реагування на власні потреби та високого рівня соціальної й екологічної відповідальності з боку бізнесу. Ці чинники не лише формують нові правила ринкової взаємодії – вони стають рушієм глибоких трансформацій усталених бізнес-моделей. Водночас стрімка динаміка глобальних процесів – таких як цифровізація, автоматизація і перехід до сталого розвитку – актуалізує потребу бізнесу у стратегічному оновленні, орієнтованому не лише на зниження витрат, а передусім на підвищення продуктивності, розвиток людського капіталу та забезпечення стійкості до можливих викликів. Саме ці пріоритети чітко окреслено в аналітичному звіті Європейської Комісії «Майбутнє європейської конкурентоспроможності» [2].

У відповідь на ці трансформації підприємства переглядають не лише свої продуктово-технологічні рішення, а й управлінські підходи, здатні забезпечити швидку адаптацію до нових викликів ринку. Особливого значення набуває формування гнучких систем управління, здатних інтегрувати інновації у всі функціональні сфери підприємства – від виробництва до маркетингу та клієнтського сервісу. Такі системи дозволяють оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань, ефективно впроваджувати цифрові технології і підтримувати високу конкурентоспроможність.

Нова парадигма управління орієнтована на комплексне врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів, що закріплено в концепції сталого розвитку, підтриманій як міжнародними організаціями, так і національними стратегіями. Зокрема, Національна економічна стратегія на період до 2030 року [3] наголошує на пріоритеті переходу малих та середніх підприємств від ресурсо- та енергоємних моделей до більш сталих, а також на застосуванні цифрових та інноваційних методів ведення бізнесу.

Загалом, у сучасних економічних умовах інноваційний розвиток підприємства перестає бути виключно технологічним процесом і трансформується у системний управлінський виклик. Аналіз ефективності управлінських рішень у цій сфері є надзвичайно актуальним, адже саме їх якість визначає здатність підприємства до довгострокового успіху та стійкості на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні десятиліття наукове розуміння інновацій зазнало суттєвих трансформацій під впливом глобальних змін, серед яких провідне місце належить цифровізації – впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя [4; 5; 6], автоматизації виробничих і управлінських процесів [7; 8], а також зростанню значення сталого розвитку як фундаменту сучасних економічних і соціальних систем [9; 10]. Ці тенденції не лише породжують нові виклики, але й створюють унікальні можливості для формування ефективних управлінських рішень, здатних враховувати багатовимірність і динамічність сучасного бізнес-середовища.

У контексті зростаючої динаміки ринків товарів і послуг особливу увагу дослідників привертає вплив інновацій на трансформацію традиційних бізнес-моделей та управлінських рішень. Серед ключових концепцій на перший план виходить модель відкритих інновацій, запропонована Г.В. Чесбро [11], яка передбачає залучення зовнішніх учасників – від постачальників і наукових установ до споживачів і конкурентів – до процесу створення та впровадження нововведень. Такий підхід сприяє прискоренню інноваційного розвитку підприємства і підвищує гнучкість управління в умовах швидких змін споживчих потреб і ринкових трендів. Не менш значущим вектором трансформації сучасного бізнес-середовища є цифрові інновації, що радикально змінюють як технологічні основи функціонування підприємства, так і традиційні підходи до ухвалення управлінських рішень. Як зазначають у своїх наукових працях А.І. Заяць, О.Р. Буга [12], О.В. Бондар, К.В. Фокіна-Мезенцева [13], цифрові технології – від Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та машинного навчання до аналітики великих даних (Big Data) й хмарних сервісів – не лише оптимізують бізнес-процеси, але й формують нові ринкові пропозиції, орієнтовані на персоналізацію та швидку адаптацію до змін споживчих очікувань. Відтак, гнучкість і своєчасність управлінських рішень стає ключовим фактором підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін ринкового середовища.

Водночас, попри значний науковий доробок, комплексне дослідження управлінських рішень, що забезпечують інноваційний розвиток підприємств в умовах динамічних змін споживчого попиту та ринкових трендів, залишається недостатньо опрацьованим. Переважна більшість наукових досліджень зосереджена на окремих аспектах – цифровізації, автоматизації або трансформації бізнес-моделей, тоді як інтеграція цих чинників у єдину систему управлінських рішень, здатну підтримувати стійку адаптацію підприємства до нових вимог ринку, потребує подальшого вивчення. У цьому контексті особлива увага

приділяється виявленню ключових управлінських практик і стратегій, які забезпечують ефективне впровадження інновацій у відповідь на зміни споживчого попиту та ринкових трендів. Чітке розуміння цих наукових підходів, на думку авторів, є фундаментом для побудови адаптивних та конкурентоспроможних моделей інноваційного розвитку сучасних підприємств.

**Мета статті –** дослідити особливості прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств в умовах динамічних змін споживчого попиту та ринкових трендів.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній міжнародній практиці інноваційний розвиток бізнесу розглядається як ключовий чинник економічної динаміки, конкурентоспроможності та стійкості національних економік. Згідно з аналітичними звітами ОЕСР [14; 15], ефективна політика підтримки інновацій у корпоративному секторі передбачає комплексне використання інструментів – від прямих фінансових стимулів (грантів, кредитів, податкових пільг) до сприятливого регуляторного середовища, розвитку людського капіталу та цифрової інфраструктури. Особлива увага в умовах сьогодення приділяється підтримці малих і середніх підприємств [16; 17], їхній здатності до впровадження нових технологій, а також формуванню сприятливих умов для масштабування інновацій через трансфер знань та залучення до глобальних ринків.

Європейська комісія в межах Нової європейської програми інновацій [18] підкреслює, що інновації розглядаються не лише як відповідь на технологічні виклики, а й як інструмент вирішення масштабних соціальних, екологічних та економічних проблем. У цьому контексті сучасна політика інноваційного розвитку зосереджується на формуванні стійких інноваційних екосистем, підтримці підприємницького потенціалу, цифровій трансформації та впровадженні принципів відповідального управління. Це, безумовно, вимагає переосмислення підходів до інноваційного розвитку підприємств, які сьогодні є не лише виробниками товарів і послуг, а й активними учасниками складних мереж створення цінності. У цьому контексті винятково важливого значення набуває розуміння сутності інноваційного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства»**

| Автор(и) та джерело | Визначення інноваційного розвитку підприємства | Ключова ідея | Науково-методичне підґрунтя |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| О.Ю. Ємельянов [19] | Стійкі зміни внутрішніх властивостей суб'єкта господарювання, що обумовлені впровадженням нововведень та зумовлюють такі зміни його | Внутрішні трансформації, ресурсний потенціал | Системний та ресурсний підхід, динаміка зміни функціональних характеристик |

| **Автор(и) та джерело** | **Визначення інноваційного розвитку підприємства** | **Ключова ідея** | **Науково-методичне підґрунтя** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу підприємства з подальшою реалізацією додатково набутих підприємством його економічних можливостей | | |
| І.В. Нестеренко, Є.Л. Чміль [20] | Важіль, що визначає ефективний вектор пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, оптимізації витрат та підвищення якості й конкурентоспроможності продукції | Стратегічне управління інноваціями | Орієнтація на ефективність, оптимізацію та конкуренто-спроможність |
| Н.Б. Кащена, Є.Л. Чміль [21] | Ідентифікація спроможності підприємства до полівекторного економічного зростання за рахунок впровадження інновацій та нововведень, орієнтованих на отримання нових конкурентних переваг, посилення ринкових позицій, безпечне функціонування й досягнення бажаних параметрів соціо-еколого-економічного розвитку | Ринкова адаптивність і багатогранний розвиток | Комплексний розвиток, орієнтований на стійкість і конкурентні переваги підприємства |
| І. Сидорчук [22] | Результат керованого багатофакторного процесу оновлення підприємства, який залежить від виділення ключових, для формування конкурентних переваг, елементів і векторів інноваційних змін та підтримання збалансованості відповідних нововведень у всіх структурно-функціональних елементах підприємства як економічної системи, що забезпечує ефекти синергії і підвищення потенціалу розвитку підприємства | Управління оновленням структур, процесів, синергія | Багатофакторний системний аналіз, управління змінами |

| **Автор(и) та джерело** | **Визначення інноваційного розвитку підприємства** | **Ключова ідея** | **Науково-методичне підґрунтя** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| А.В. Гріщенко [23] | Організований процес функціонування всіх необхідних складових елементів на підприємстві, що забезпечують ефективність з урахуванням визначення показника рівня стратегічного розвитку підприємства, включаючи складові: фінансову, управлінську, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну, результативність яких вказує на ступінь інноваційної активності та спрямованості підприємства | Інтеграція функціональних підсистем | Системний підхід з урахуванням комплексної взаємодії функціональних підсистем підприємства |
| М.І. Крупка, М.О. Рущишин [24] | Безперервний рух, що ґрунтується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку | Динамічний розвиток, прогресивність | Концепція безперервного інноваційного розвитку підприємства |

Джерело: узагальнено авторами за даними: [19-24]

Представлений вище аналіз сучасних наукових підходів до трактування сутності інноваційного розвитку підприємства (табл. 1) свідчить про існування певної концептуальної єдності, незважаючи на різні акценти дослідників. Зокрема, інноваційний розвиток розглядається як складний, багатофакторний і динамічний процес, що охоплює трансформацію внутрішнього потенціалу підприємства, стратегічне управління інноваційною діяльністю, інтеграцію

функціональних підсистем, ринкову адаптацію та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. При цьому зазначені підходи поступово зміщуються від вузькотехнологічного розуміння інновацій до ширшого – ціннісного та системного.

Як було підкреслено у нашому попередньому дослідженні [25], такий розвиток передбачає не лише впровадження нових технологій, але й стратегічне переосмислення бізнес-моделей, орієнтацію на довгострокову стійкість, цифрову гнучкість і ціннісно-орієнтовану трансформацію. Ефективні ініціативи інноваційного розвитку формуються як у межах внутрішніх цілей підприємства, так і під впливом зовнішнього середовища, що потребує балансу між цими векторами задля підвищення адаптивності бізнесу та його стійкої конкурентоспроможності.

Відтак, необхідно конкретизувати, яким чином ключові напрями інноваційного розвитку підприємства співвідносяться з актуальними викликами зовнішнього середовища та трансформуються у відповідні управлінські рішення. Інноваційний розвиток не може розглядатися ізольовано – він формується на стику стратегічних намірів підприємства, динаміки ринку та змін у споживчій поведінці.

Це вимагає від підприємств здатності до системного мислення, гнучкого планування та оперативного ухвалення управлінських рішень. Зважаючи на це, особливої ваги набуває виявлення структурних зв’язків між пріоритетними напрямами інновацій, ключовими ринковими викликами та типами управлінських відповідей (табл. 2).

Така структуризація дозволяє сформувати цілісне бачення адаптації бізнес-моделі підприємства до умов змінного ринкового середовища, забезпечуючи не лише поточну ефективність, а й довгострокову конкурентну стійкість підприємства.

Представлена у табл. 2 матриця репрезентує структуроване узагальнення ключових напрямів інноваційного розвитку підприємства у взаємозв’язку з актуальними викликами ринкового середовища.

Така матриця, за нашим переконанням, дозволяє простежити відповідність між зовнішніми детермінантами та стратегічними векторами інновацій, що виступають основою для формування релевантних управлінських рішень.

Сформульовані напрями – цифровізація та технологічна трансформація, інтеграція ESG-принципів сталого розвитку, персоналізація клієнтського досвіду, розвиток відкритих інновацій і партнерських мереж, впровадження гнучких бізнес-моделей та інвестиції в людський капітал – відображають комплексний і взаємодоповнюючий характер інноваційного розвитку сучасного підприємства.

Їх узгоджене впровадження слугує важливим чинником не лише поточної ефективності, а й забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах постійної ринкової турбулентності.

Таблиця 2

**Матриця відповідності напрямів інноваційного розвитку підприємства ключовим викликам ринкового середовища**

| | | **Напрями інноваційного розвитку підприємства** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Цифровізація та технологічна трансформація | Сталий розвиток із впровадженням ESG-принципів | Персоналізація клієнтського досвіду | Відкриті інновації та партнерські мережі | Гнучкі бізнес-моделі та управління ризиками | Розвиток людського капіталу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Ключові ринкові виклики | Зростаюча конкуренція, нестабільність ринку, високі вимоги до якості обслуговування споживачів | Впровадження цифрових технологій; автоматизація логістики і виробництва | – | Використання аналітики поведінки споживачів; застосування CRM-систем | – | Створення адаптивних команд; делегування повноважень у ланках прийняття рішень | Розвиток цифрових компетенцій працівників |
| | Вимоги до екологічної та соціальної відповідальності (чинні стандарти, споживчі очікування, вимоги інвесторів) | – | Інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємства; моніторинг енергоспоживання; модернізація виробництва; розвиток соціальних ініціатив | – | Співпраця із постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку; участь у «зелених» проєктах | – | Навчання персоналу за принципами circular economy, ESG-менеджменту; залучення до екологічних ініціатив |
| | Попит на персоналізацію продуктів та сервісів | Впровадження аналітики поведінки користувачів | – | Сегментація клієнтів; створення персоналізованих пропозицій | Залучення клієнтів до co-creation; тестування продуктів із отриманням зворотного зв'язку | – | Навчання персоналу клієнтоорієнтованості |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Потреба у прискоренні інноваційного циклу, обмеженість внутрішніх ресурсів | – | – | – | Співпраця з науковими установами; запуск відкритих платформ для генерації ідей співробітниками і партнерами | Впровадження Agile-підходу у продуктовий менеджмент; гнучкий розподіл ресурсів між проєктами з урахуванням вимог ринку | Навчання фахівців генерації ідей та lean-методології |
| | Висока турбулентність середовища, логістичні кризи, воєнні та геополітичні ризики | Інтеграція систем аналітики ризиків у ланцюги постачання | – | – | – | Сценарне планування з урахуванням ризиків | Навчання персоналу кризовому управлінню, формування команд швидкого реагування |

| | | Напрями інноваційного розвитку підприємства | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Цифровізація та технологічна трансформація | Сталий розвиток із впровадженням ESG-принципів | Персоналізація клієнтського досвіду | Відкриті інновації та партнерські мережі | Гнучкі бізнес-моделі та управління ризиками | Розвиток людського капіталу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Дефіцит кваліфікованих кадрів | – | – | – | – | – | Впровадження корпоративних програм навчання та менторства для молодих фахівців; налагодження співпраці з університетами |

Джерело: авторське бачення

Практичні кейси низки українських підприємств демонструють високу ефективність комплексного підходу до інноваційного розвитку. У харчовій промисловості [26] компанії активно впроваджують цифрові рішення для прогнозування попиту та оптимізації виробничих процесів, паралельно реалізуючи енергоефективні та соціальні програми. У секторі технологій, медіа та телекомунікацій [27] аналітика великих даних поєднується з персоналізованими сервісами, а екологічні ініціативи зміцнюють довіру споживачів і партнерів. У машинобудуванні, роздрібній торгівлі та логістиці цифрові технології, відкриті інновації й ESG-практики [28] дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни й формувати унікальні пропозиції. В аграрному секторі [29] активно впроваджуються цифрові платформи для моніторингу врожайності та екологічні практики, що сприяють сталому розвитку. Аналогічні підходи застосовуються у сферах IT, енергетики, фінансових послуг, фармацевтики та освіти, що свідчить про універсальність і масштабованість інноваційного підходу до розвитку підприємств.

**Висновки.** Інноваційний розвиток підприємства в умовах змін споживчого попиту та динамічних ринкових трендів формує комплексну систему управлінських рішень. Аналіз наукових джерел, галузевих практик та власних спостережень дає підстави виокремити ключові напрями такого розвитку: цифровізацію та технологічну трансформацію, сталий розвиток із впровадженням ESG-принципів, персоналізацію клієнтського досвіду, відкриті інновації, гнучкі бізнес-моделі та системний розвиток людського капіталу. Всі вони перебувають у синергетичному взаємозв’язку, що проявляється, зокрема, у таких прикладах: цифрові технології забезпечують збір і аналіз даних, що сприяє персоналізації продуктів і сервісів; впровадження ESG-принципів стимулює інновації у виробничих процесах і формує позитивний соціально-екологічний імідж підприємства. Отже, інноваційний розвиток підприємства слід розглядати як динамічну систему стратегічно узгоджених управлінських рішень, у якій кожен напрям – від цифровізації до розвитку людського капіталу – виступає не

автономним елементом, а чинником спільної ціннісної трансформації бізнесу, здатної забезпечити його стійкість, адаптивність і лідерство в умовах ринкової турбулентності.

***Література:***

1. Kimpeler S., Cuhls K., Freudenberg Ch., et al. Foresight on Demand (FoD): Impact of the COVID-19 pandemic on European Consumer Behaviour – Foresight Study (Executive Summary). European Commission. 2023. URL: https://commission.europa.eu/document/download/b1125134-b733-45b3-8af2-263442af3f18_en?filename=FOD%20Foresight%20Consumer%20executive%20summary%20UPDATED.pdf (дата звернення: 30.08.2025).
2. The Future of European Competitiveness: Part A – A Competitiveness Strategy for Europe. European Commission. 2024. 70 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en (дата звернення: 01.09.2025).
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. Постанова від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25 (дата звернення: 30.08.2025).
4. Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. Pp. 449-491.
5. Revak I.O., Gren R.T. Digital transformation: background, trends, risks, and threats. Social and Legal Studios. 2022. Vol. 5 (2). Pp. 61-67.
6. Matoušková D. Digitalization and its impact on business. Review of Business & Management. 2022. Vol. 18 (2). Pp. 51-67.
7. Blahušiaková M. Business process automation: New challenges to increasing the efficiency and competitiveness of companies. Strategic Management. 2023. Vol. 28. Pp. 18-33.
8. Moreira S., Mamede H.S., Santos A. Business process automation in SMEs: A systematic literature review. IEEE Access. 2024. Vol. 12. URL: https://www.researchgate.net/publication/380952542_Business_Process_Automation_in_SMEs_A_Systematic_Literature_Review (дата звернення: 04.09.2025).
9. SDG Pulse 2024. The pulse of progress towards the Sustainable Development Goals. Technical and statistical report. United Nations. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/stat2024d1_en.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
10. Rosário A., Lopes P., Rosario F. Sustainability and the circular economy business development. Sustainability. 2024. Vol. 16. URL: https://www.researchgate.net/publication/382356737_Sustainability_and_the_Circular_Economy_Business_Development (дата звернення: 03.09.2025).
11. Chesbrough H.W. The era of open innovation. MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44 (3). Pp. 35-41. URL: http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20(2003).pdf (дата звернення: 04.09.2025).
12. Заяць А.І., Буга О.Р. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості та трансформаційної спроможності підприємств в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. Вип. 6. https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857
13. Бондар О.В., Фокіна-Мезенцева К.В. Вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу. Actual Problems of Economics. 2025. Вип. 2 (284). С. 178-187.
14. Innovation support in the enterprise sector. Industry and SMEs. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. OECD. 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/innovation-support-in-the-enterprise-sector_108998f5/4ffb2cbc-en.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

15. OECD Framework for mapping and quantifying government support for business innovation. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-framework-for-mapping-and-quantifying-government-support-for-business-innovation_d2f32f6e/f30547e7-en.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

16. EU support for SME Innovation Instrument. Audit preview information on an upcoming audit. European Court of Auditors. 2019. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_06/ap_sme_en.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

17. EU support tools for SMEs. Your Europe. 2025/ URL: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/eu-support-tools-sme/index_en.htm (дата звернення: 30.09.2025).

18. The New European Innovation Agenda. European Commission. 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda_en (дата звернення: 02.09.2025).

19. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329 (дата звернення: 04.09.2025).

20. Нестеренко І.В., Чміль Є.Л. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 1. С. 92-99.

21. Кащена Н.Б., Чміль Є.Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1746/1682 (дата звернення: 01.09.2025).

22. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 139-143.

23. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 181-188.

24. Крупка М.І., Рущишин М.О. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: особливості та фактори впливу. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.). – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 182-184.

25. Васильченко М.І., Кравченко О.М. Еволюція наукових підходів до визначення сутності інновацій та інноваційного розвитку підприємств. Наукові перспективи. 2025. № 3 (57). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/21915/21885 (дата звернення: 07.09.2025).

26. FoodTech – 2025: головні тренди харчових технологій. Власна справа: Новини українського бізнесу. 2025. URL: https://vlasnasprava.ua/foodtech-2025-holovni-trendy-kharchovykh-tekhnolohij/ (дата звернення: 16.09.2025).

27. Звіт 2025 TMT Predictions від Deloitte Global: Генеративний ШІ: шлях до майбутніх трансформацій у TMT секторі. Deloitte: офіційний веб-сайт. 2024. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions.html

28. Литвиненко О. Golden Standard для компаній. Чому ESG-стандарти – це вже не просто репутація, а необхідність роботи бізнесу в Україні та ЄС? Журнал Forbes Україна. 2025. URL: https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhidnist-rozpovidae-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709 (дата звернення: 05.09.2025).

29. Овсієнко С. AgriTech в Україні: цифровізація, роботизація та майбутнє сектору. SPEKA: медіа про підприємництво та технології. 2025. URL: https://speka.ua/business/agritech-v-ukrayini-cifrovizaciya-robotizaciya-ta-maibutnje-sektoru-pl46zq (дата звернення: 11.09.2025).

***References:***

1. Kimpeler, S., Cuhls, K., Freudenberg, Ch., et al. (2023). Foresight on Demand (FoD): Impact of the COVID-19 pandemic on European Consumer Behaviour – Foresight Study (Executive Summary). European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/document/download/b1125134-b733-45b3-8af2-263442af3f18_en?filename=FOD%20Foresight%20Consumer%20executive%20summary%20UPDATED.pdf [in English].

2. The Future of European Competitiveness: Part A – A Competitiveness Strategy for Europe. European Commission. 2024. 70 p. Retrieved from: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en [in English].

3. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku (On the Approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030). Kabinet Ministriv Ukrainy. Postanova vid 03.03.2021 r. № 179. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25 [in Ukrainian].

4. Calderon-Monge, E. & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. Review of Managerial Science, 18, 449-491 [in English].

5. Revak, I.O. & Gren, R.T. (2022). Digital transformation: background, trends, risks, and threats. Social and Legal Studios, 5 (2), 61-67 [in English].

6. Matoušková, D. (2022). Digitalization and its impact on business. Review of Business & Management, 18 (2), 51-67 [in English].

7. Blahušiaková, M. (2023). Business process automation: New challenges to increasing the efficiency and competitiveness of companies. Strategic Management, 28, 18-33 [in English].

8. Moreira, S., Mamede, H.S. & Santos, A. (2024). Business process automation in SMEs: A systematic literature review. IEEE Access, 12. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/380952542_Business_Process_Automation_in_SMEs_A_Systematic_Literature_Review [in English].

9. SDG Pulse 2024. The pulse of progress towards the Sustainable Development Goals. Technical and statistical report. United Nations. 2024. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/stat2024d1_en.pdf [in English].

10. Rosário, A., Lopes, P. & Rosario, F. (2024). Sustainability and the circular economy business development. Sustainability, 16. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/382356737_Sustainability_and_the_Circular_Economy_Business_Development [in English].

11. Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, 44 (3), 35-41. Retrieved from: http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20(2003).pdf [in English].

12. Zaiats, A.I. & Buha, O.R. (2024). Rol tsyfrovykh innovatsii u zabezpechenni stiikosti ta transformatsiinoi spromozhnosti pidpryiemstv v Ukraini [The role of digital innovations in ensuring the resilience and transformational capacity of enterprises in Ukraine]. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences, 6 https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857 [in Ukrainian].

13. Bondar, O.V. & Fokina-Mezentseva, K.V. (2025). Vplyv tsyfrovykh innovatsii na konkurentospromozhnist sub'iektiv mizhnarodnoho biznesu [The impact of digital innovations on the competitiveness of international business entities]. Actual Problems of Economics, 2 (284), 178-187 [in Ukrainian].

14. Innovation support in the enterprise sector. Industry and SMEs. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. OECD. 2019. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/innovation-support-in-the-enterprise-sector_108998f5/4ffb2cbc-en.pdf [in English].

15. OECD Framework for mapping and quantifying government support for business innovation. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2023. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-framework-for-mapping-and-quantifying-government-support-for-business-innovation_d2f32f6e/f30547e7-en.pdf [in English].

16. EU support for SME Innovation Instrument. Audit preview information on an upcoming audit. European Court of Auditors. 2019. Retrieved from: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_06/ap_sme_en.pdf [in English].

17. EU support tools for SMEs. Your Europe. 2025/ Retrieved from: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/eu-support-tools-sme/index_en.htm [in English].

18. The New European Innovation Agenda. European Commission. 2023. Retrieved from: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda_en [in English].

19. Yemelianov, O.Yu. (2020). Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstv: sutnist, poslidovnist otsiniuvannia ta pereshkody na yoho shliakhu [Innovative development of enterprises: essence, evaluation sequence, and obstacles]. Efektyvna ekonomika – Effective Economy, 11. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329 [in Ukrainian].

20. Nesterenko, I.V. & Chmil, Ye.L. (2022). Modeliuvannia oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Modeling of accounting policy in the context of ensuring the innovative development of an enterprise]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security, 1, 92-99 [in Ukrainian].

21. Kashchena, N.B. & Chmil, Ye.L. (2022). Teoretyko-metodychni zasady analizu innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Theoretical and methodological foundations of the analysis of innovative enterprise development]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 43. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1746/1682 [in Ukrainian].

22. Sydorchuk, I. (2023). Sutnist ta zmist osnovnykh poniat, shcho skladaiut terminolohichnyi aparat upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva [The essence and content of the main concepts comprising the terminological framework of enterprise innovative development management]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky. – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, 1, 139-143 [in Ukrainian].

23. Hrishchenko, A.V. (2024). Sut i osnovni poniattia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva: teoretychnyi aspect [The essence and main concepts of innovative enterprise development: theoretical aspect]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 20, 181-188 [in Ukrainian].

24. Krupka, M.I. & Rushchyshyn, M.O. (2021). Innovatsiinyi rozvytok vitchyznianykh pidpryiemstv: osoblyvosti ta faktory vplyvu [Innovative development of domestic enterprises: features and influencing factors]. Proceedings from IV International scientific and practical conference “A competitive model of innovative development of Ukraine's economy” – Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy (pp. 182-184). Kropyvnytskyi: TsNTU [in Ukrainian].

25. Vasylchenko, M.I. & Kravchenko, O.M. (2025). Evoliutsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv [The evolution of scientific approaches to defining the essence of innovations and the innovative development of enterprises]. Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, 3 (57). Retrieved from: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/21915/21885 [in Ukrainian].

26. FoodTech – 2025: holovni trendy kharchovykh tekhnolohii. Vlasna sprava: Novyny ukrainskoho biznesu [FoodTech – 2025: main trends in food technologies. Vlasna Sprava: News of

Ukrainian Business]. 2025. Retrieved from: https://vlasnasprava.ua/foodtech-2025-holovni-trendy-kharchovykh-tekhnolohij/ [in Ukrainian].

27. Zvit 2025 TMT Predictions vid Deloitte Global: Heneratyvnyi ShI: shliakh do maibutnikh transformatsii u TMT sektori [Deloitte Global 2025 TMT Predictions Report: Generative AI — the path to future transformations in the TMT sector]. Deloitte: official website. 2024. Retrieved from: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions.html [in Ukrainian].

28. Lytvynenko, O. (2025). Golden Standard dlia kompanii. Chomu ESG-standarty – tse vzhe ne prosto reputatsiia, a neobkhidnist roboty biznesu v Ukraini ta YeS? [Golden Standard for companies. Why ESG standards are no longer just reputation, but a business necessity in Ukraine and the EU? Forbes Ukraine magazine]. Forbes Ukraine magazine. Retrieved from: https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhidnist-rozpovidae-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709 [in Ukrainian].

29. Ovsiienko, S. (2025). AgriTech v Ukraini: tsyfrovizatsiia, robotyzatsiia ta maibutnie sektoru [AgriTech in Ukraine: digitization, robotization, and the future of the sector. SPEKA: media pro pidpryiemnytstvo ta tekhnolohii – SPEKA: media on entrepreneurship and technology. Retrieved from: https://speka.ua/business/agritech-v-ukrayini-cifrovizaciya-robotizaciya-ta-maibutnje-sektoru-pl46zq [in Ukrainian].

*УДК 655:004.8:004.738.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-296-305*

**Гірняк Олег Михайлович** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів, https://orcid.org/0009-0004-6412-7948

**Грицьків Роман Петрович** аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0003-9139-5844

# ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ВИДАВНИЧУ ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Цифрові інструменти знижують бар’єри входу для авторів і малих видавців, пришвидшують редакційні цикли та скорочують витрати на підготовку й тиражування. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні впливу цифровізаційних процесів на трансформацію видавничої галузі економіки України в умовах воєнного стану. Об’єкт дослідження становлять цифровізаційні процеси у видавничій діяльності включно з електронною дистрибуцією аналітикою даних і застосуванням технологій на базі якраз штучного інтелекту, а також їх організаційні економічні та правові прояви у взаємодії учасників ринку. Обґрунтовано потребу у відповідальному використанні технологій штучний інтелект у мовному редагуванні, перекладі, підготовці метаданих та виявленні плагіату з обов’язковим людським контролем, прозорими етичними правилами і чіткими межами застосування. Встановлено критичне значення кіберстійкості, захисту персональних даних, керування цифровими правами і боротьби з піратством, а також безперервного підвищення цифрових компетентностей редакційних і виробничих команд. Окремо охарактеризовано умови повномасштабного збройного вторгнення в Україні, за яких цифровізація забезпечує безперервність роботи розподілених редакцій, резервування і швидке відновлення даних, перенесення процесів у хмарні середовища, використання друку на вимогу за межами зон ризику, активізацію прямих каналів взаємодії з читачами в Україні та діаспорою, оперативне коригування каталогів під суспільні потреби, а також цифрове архівування культурної спадщини для підтримання міжнародної присутності українського голосу. Сукупність наведених результатів демонструє, що стратегічне інвестування у дані, у культуру співпраці з авторами і читачами та у відповідальне впровадження цифрових технологій формує складну конкурентну перевагу, яка проявляється у стабільній рентабельності, довірі аудиторії та тривалій цінності контенту.

**Ключові слова:** цифровізаційні процеси, видавнича галузь економіки, електронні книги, аудіокниги, друк на вимогу, аналітика даних, метадані, персоналізація, штучний інтелект, етика використання технологій, керування цифровими правами, піратство, інтерактивні підручники, підписка, краудфандинг, ліцензування прав, воєнний стан в Україні

**Hirnjak Oleg Mykhailovych** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0004-6412-7948

**Hrytskiv Roman Petrovych** postgraduate student of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0003-9139-5844

## THE IMPACT OF DIGITALIZATION PROCESSES ON THE PUBLISHING INDUSTRY OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

**Abstract.** Digital tools lower the barriers to entry for authors and small publishers, speed up editorial cycles and reduce the costs of preparation and replication. The purpose of the study is to scientifically substantiate the impact of digitalization processes on the transformation of the publishing industry of the economy of Ukraine in the conditions of martial law. The object of the study is digitalization processes in publishing activities, including electronic distribution, data analytics and the use of technologies based on artificial intelligence, as well as their organizational, economic and legal manifestations in the interaction of market participants. The need for responsible use of artificial intelligence technologies in language editing, translation, metadata preparation and plagiarism detection with mandatory human control, transparent ethical rules and clear limits of application is substantiated. The critical importance of cyber resilience, personal data protection, digital rights management and the fight against piracy, as well as the continuous improvement of digital competencies of editorial and production teams is established.

The conditions of a full-scale armed invasion in Ukraine are separately characterized, under which digitalization ensures the continuity of work of distributed editorial offices, backup and rapid data recovery, transfer of processes to cloud environments, the use of print on demand outside risk zones, the activation of direct channels of interaction with readers in Ukraine and the diaspora, the prompt adjustment of catalogs to public needs, as well as digital archiving of cultural heritage to maintain the international presence of the Ukrainian voice. The totality of the above results demonstrates that strategic investment in data, in a culture of collaboration with authors and readers, and in the responsible implementation of digital technologies creates a

complex competitive advantage, which is manifested in stable profitability, audience trust, and long-term value of content.

**Keywords:** digitalization processes, publishing industry, e-books, audiobooks, print on demand, data analytics, metadata, personalization, artificial intelligence, ethics of technology use, digital rights management, piracy, interactive textbooks, subscription, crowdfunding, rights licensing, martial law in Ukraine

**Постановка проблеми.** Цифрові інструменти знижують бар'єри входу для авторів і малих видавців, пришвидшують редакційні цикли та скорочують витрати на підготовку й тиражування. Електронні книги, аудіокниги та моделі друку на вимогу дають змогу пропонувати широкий асортимент без ризику надлишкових складських запасів, а отже підвищують стійкість бізнесу і зменшують екологічне навантаження через уникнення макулатурних втрат. Платформи цифрової дистрибуції створюють глобальний доступ до ринків і водночас посилюють конкуренцію за увагу читача, тому критично важливими стають аналітика даних, керування взаємодією з аудиторією та робота з рекомендаційними системами.

Системи на базі штучного інтелекту в редакційних процесах допомагає з мовним редагуванням, перекладом, підготовкою метаданих і виявленням плагіату, що підвищує продуктивність і якість, однак потребує чітких етичних рамок і прозорості використання. У підсумку цифровізація перетворює галузь із виробництва тиражів на керування життєвими циклами контенту та взаєминами з читачами. Відтак, важливість цифровізації також у тому, що вона відкриває нові джерела доходів і способи монетизації. Підписка, краудфандинг, прямі продажі з авторськими спільнотами, ліцензування прав для екранізацій та освітніх платформ, гнучке ціноутворення на основі поведінкових даних дозволяють краще поєднувати цінність для читача з економічною ефективністю видавця. Інтерактивні формати підручників і наукових видань створюють додану освітню цінність, а доступність для людей з порушеннями зору чи слуху стає стандартом завдяки цифровим технологіям. Паралельно посилюються виклики безпеки й довіри, зокрема піратство, маніпуляції відгуками, концентрація впливу платформ, ризики помилок при автоматизованому опрацюванні текстів. Тому видавцям потрібні інвестиції в захист даних, управління авторськими правами, етичні політики застосування штучного інтелекту, розвиток цифрових компетентностей персоналу та прозорі механізми взаємодії з авторами і читачами. Саме баланс можливостей і ризиків робить цифровізацію стратегічним пріоритетом, що визначає конкуренто-спроможність галузі в середньо- і довгостроковій перспективі.

**Мета дослідження** полягає у науковому обґрунтуванні впливу цифровізаційних процесів на трансформацію видавничої галузі економіки України в умовах воєнного стану. Об'єкт дослідження становлять цифровізаційні процеси у видавничій діяльності включно з електронною дистрибуцією аналітикою даних

і застосуванням технологій на базі якраз штучного інтелекту, а також їх організаційні економічні та правові прояви у взаємодії учасників ринку.

**Огляд наукових джерел.** Науково-практична література з економіки видавничо поліграфічної галузі України пропонує поетапне розуміння трансформацій які підводять дослідника до проблематики цифровізації та нових бізнес-моделей [1-10]. До прикладу, Л. Швайка В. Сеньківський та О. Мельников [1] системно описують сутність економічного розвитку галузі разом із групами показників що відбивають результативність і фактори впливу. У роботі окреслено інституційні та ринкові передумови для підвищення ефективності підприємств що важливо для подальшого аналізу цифрових змін. Б. Дурняк, А. Штангрет та В. Мартинів [3] концентрують увагу на підприємництві у видавничо поліграфічній сфері та фіксують тенденції розвитку бізнесу у контексті конкуренції і структурних зрушень.

Сучасні виклики і стратегічні напрями описано у працях що відбивають стан ринку в динаміці попиту і пропозиції. Є. Палига та І. Босак [5] зазначають що функціонування підприємств галузі визначається здатністю адаптуватися до структурних змін ринку і що альтернативи розвитку пов’язані з інноваційністю управлінських практик та диверсифікацією доходів.

С. Буряк [6] підкреслює що книговидавнича діяльність України демонструє поєднання довгих циклів спадку радянських інституцій та нових ринкових механік а також вказує на потребу синхронізації з глобальними практиками доступу до аудиторій. Висновки цих авторів добре узгоджуються з ідеєю переходу від виробництва тиражів до управління життєвими циклами контенту що включає електронні книги аудіокниги друк на вимогу та зміцнення власних каналів комунікації з читачами.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізаційні процеси перетворюють видавничу галузь із фабрики паперових тиражів на гнучку екосистему створення та керування знанням.

Так, сам ланцюг створення вартості переходить у цифрове середовище від рукопису до макета і далі до багатоформатного випуску з одночасною підготовкою електронних книжок аудіоверсій інтерактивних матеріалів та друку на вимогу.

Зникає потреба у великих складських запасах і довгих постачальних циклах що зменшує ризики та витрати і підсилює екологічну відповідальність через скорочення надлишків. Глобальна дистри-буція стає доступною для малих видавництв і незалежних авторів, а географічні межі майже не відчутні. Каталоги стають живими об’єктами які легко оновлювати і розширювати додатками та супровідними матеріалами. Цифрова готовність редакцій і виробничих підрозділів відтісняє ручні операції та уніфікує процеси що підвищує якість і повторюваність результатів. Усе це формує нову конкурентну рівновагу де перемагають ті хто швидко тестує ітерації контенту і адаптує пропозицію під реальні потреби читача (табл.1).

Таблиця 1

**Характеристика параметрів цифровізації видавничої галузі**

| **Параметр** | **Характеристика** |
|---|---|
| Цифрова виробничо редакційна інфраструктура | Повний цикл створення і випуску видань переходить у цифрове середовище, що забезпечує спільну роботу авторів, редакторів і дизайнерів у хмарних сервісах з контрольованими правами доступу та історією версій. Типові шаблони верстки і модульні компоненти пришвидшують підготовку багатоформатних випусків, зокрема електронних книг, аудіоверсій та інтерактивних матеріалів. Підключення до мереж партнерів із друком на вимогу скорочує складські залишки і транспортні витрати, а також підсилює екологічну відповідальність |
| Дані, метадані та аналітика попиту | Якісні метадані опису, класифікації та прав формують видимість видань у пошуку і в рекомендаційних стрічках, що безпосередньо впливає на продажі та бібліотечні закупівлі. Збирання анонімізованих даних про читання, темп прогресу, точки відпаду та реакції на анотації допомагає коригувати редакційні рішення і планувати оновлення серій. Оптимізація видимості в пошуку потребує послідовних політик і єдиних словників, що усувають дублювання назв і помилки у ключових словах |
| Моделі монетизації та взаємодія з аудиторією | Гнучкі підписні пропозиції, прямі продажі з власних платформ, кампанії зі спільного фінансування і ліцензування прав для екранізацій та освітніх платформ створюють диверсифіковані джерела доходів і стабілізують грошовий потік. Динамічне ціноутворення з урахуванням сезонності, промо вікон і еластичності попиту підвищує конверсію без надмірного дисконтного тиску. Розвиток спільнот довкола авторів і серій через інформаційні розсилки, клуби читання, події у прямому ефірі та взаємодію з діаспорою підсилює утримання аудиторії і збільшує довічну цінність клієнта |
| Якість, безпека та етика застосування технологій штучний інтелект | Технології штучний інтелект прискорюють мовне редагування, переклад, підготовку метаданих та виявлення плагіату, проте потребують чітких правил прозорості, маркування і обов’язкового людського контролю якості. Захист контенту включає технології керування цифровими правами, системи невидимих водяних знаків, моніторинг несанкціонованих копій і своєчасні претензійні процедури, що знижують збитки від піратства. Кіберстійкість забезпечується сегментацією доступів, багатофакторною автентифікацією, журналюванням дій і регулярними навчаннями персоналу, які зменшують ризик інцидентів |

*Сформовано авторами*

По суті своїй, сучасне керування даними стає ключем до видимості і попиту. Метадані якісних описів категорій ключових слів і тематичних зв’язків визначають місце книги у пошуку та рекомендаціях і вирішують чи знайде читач саме цю позицію. Аналітика поведінки на платформах показує темп читання

точки відпаду відгуки та канали залучення і надає видавцеві основу для рішень щодо оновлень серій і супутніх продуктів. Персоналізація добірок і точне таргетування комунікацій формують відчутний приріст конверсій без агресивного рекламного тиску. Розвиваються спільноти довкола авторів і брендів видань, де обговорення і зворотний зв'язок спрямовують наступні релізи. При цьому, технології на базі якраз штучного інтелекту, допомагають у мовному редагуванні перекладі створенні анотацій генерації навчальних запитань і підказок для читачів та у виявленні плагіату і фактологічних неузгодженостей. Водночас редактор стає куратором якості який поєднує автоматизовані інструменти з професійною експертизою і відповідальністю за зміст (рис.1).

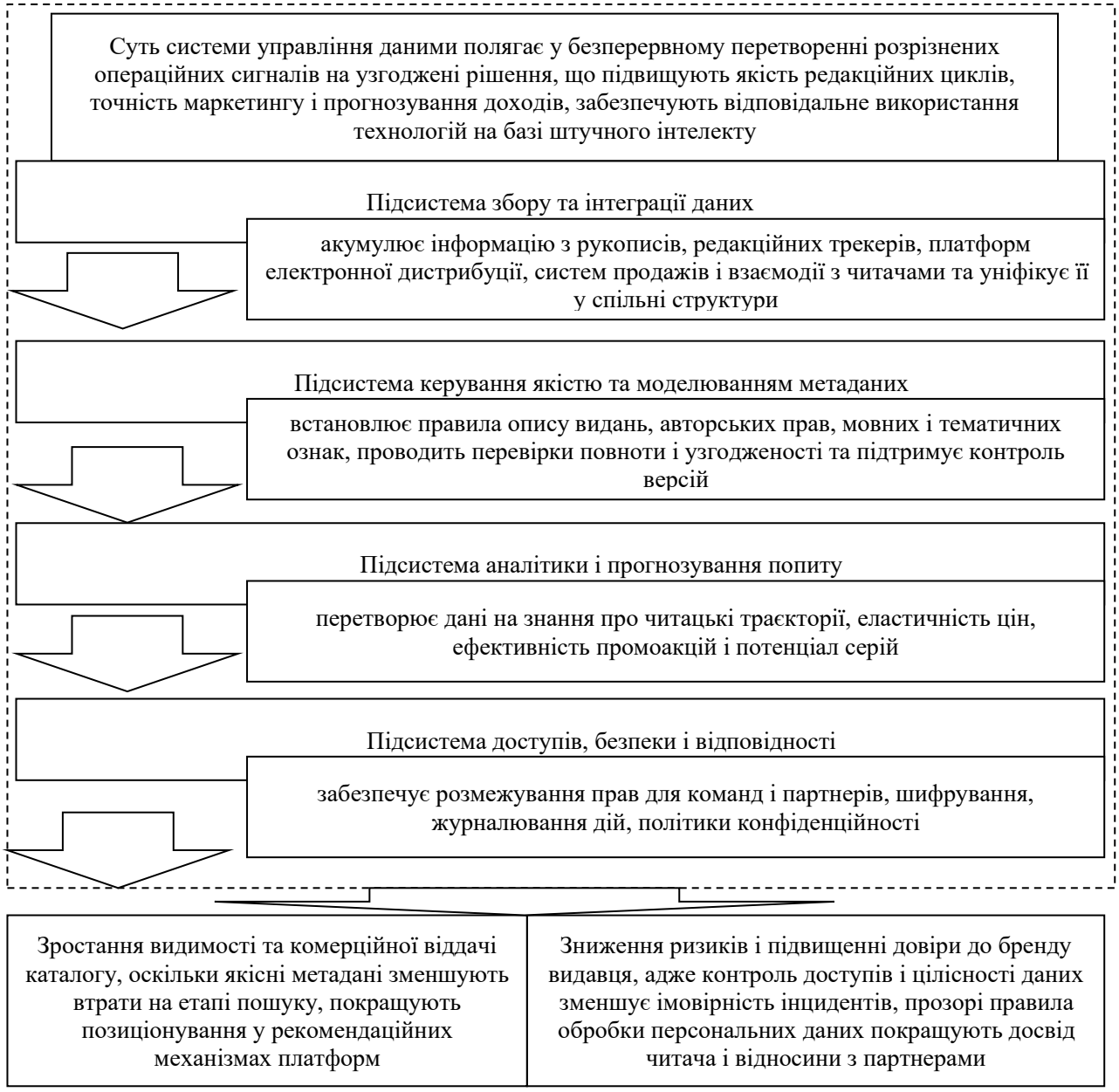



Рис.1. Місце системи управління даними в діяльності підприємств видавничої галузі

*Сформовано авторами*

Разом з можливостями, посилюються і виклики що вимагають стратегічного управління, особливо в умовах воєнного стану. Піратство і несанкціоноване копіювання підривають мотивацію інвестувати у редакційну якість тому потрібні технології керування цифровими правами у поєднанні з розумною ціннісною пропозицією для легальних користувачів. Висока залежність від великих платформ несе ризики зміни умов комісій і алгоритмів видимості тому видавці розвивають власні канали комунікації та бази читачів. Так, системи на базі штучного інтелекту створюють нові питання довіри щодо прозорості походження тексту можливих упереджень та авторського права тому потрібні етичні політики маркування і аудит якості. Захист персональних даних і кіберстійкість редакційних інфраструктур стають обов'язковою компетенцією так само як інвестиції у навчання команд цифровим інструментам і в оновлення виробничих процесів. Хто вибудовує культуру відповідальності інновацій і партнерства з авторами і читачами той отримує перевагу що важко відтворити простим копіюванням технологій (табл.2).

Таблиця 2

**Негативні наслідки від посиленої цифровізації видавничої галузі**

| **Негативний наслідок** | **Характеристика** |
|---|---|
| Залежність від платформ і алгоритмів | Зміна правил і пріоритетів великих платформ миттєво впливає на видимість каталогу і на продажі, а переговорна сила видавця зменшується. Рекомендаційні механізми часто підсилюють вже популярні позиції, через що нішеві теми і нові автори втрачають шанс на органічне зростання. Алгоритмічні оновлення можуть знецінювати попередні інвестиції у метадані та промо активності, що ускладнює планування релізів і бюджетів |
| Тиск на ціни і маржу | Цифрові магазини привчають аудиторію до знижок і коротких промо вікон, що зменшує середню виручку на одиницю продукції та стискає маржу. Вартість залучення читача зростає швидше, ніж середня ціна продажу, оскільки платна реклама і партнерські програми стають обов'язковими для видимості. Постійні оновлення інструментів верстки та каналів збуту потребують витрат на ліцензії, обладнання і навчання персоналу, що збільшує постійні витрати. Невеликі видавці ризикують втратити технологічний темп і опинитися у слабшій позиції на переговорах з платформами та дистриб'юторами |
| Піратство і керування цифровими правами | Нелегальне копіювання швидко поширюється у цифровому середовищі та підриває мотивацію інвестувати у якісне редагування і просування. Жорсткі технології керування цифровими правами частково стримують втрати, але часто погіршують користувацький досвід і провокують негативне ставлення до бренду видавця. Моніторинг порушень, підготовка претензій та робота з видаленням несанкціонованих копій потребують часу і коштів, а результат не завжди стабільний. Відбувається зсув балансу між захистом прав і зручністю легального доступу, що може зменшувати лояльність читачів і партнерів |

*Сформовано авторами*

В умовах повномасштабного збройного вторгнення в Україні цифровізаційні процеси стають базою життєздатності видавничої галузі, оскільки забезпечують безперервну роботу розподілених редакцій, захищену комунікацію та контроль версій, резервне зберігання даних і швидке відновлення після збоїв, а також перенесення виробничих операцій у хмарні середовища. Електронні книги, аудіокниги і друк на вимогу за межами зон ризику підтримують грошовий потік і мінімізують небезпеку для персоналу, тоді як прямі канали продажу і робота зі спільнотами та діаспорою розширюють ринки, диверсифікують доходи і підсилюють стійкість.

**Висновки.** Підсумовуючи можна стверджувати, що цифровізаційні процеси вже перетворили видавничу галузь на інтелектуально-керовану екосистему де ключову роль відіграють дані взаємодія з аудиторією та безперервні оновлення контенту.

Зменшення витрат на виробництво та логістику, поєднується з ширшим доступом до ринків і новими форматами споживання які включають електронні книги аудіокниги інтерактивні підручники і друк на вимогу.

Якість й сама швидкість редакційних циклів зростають завдяки автоматизованим інструментам та штучному інтелекту, однак, вирішальною залишається відповідальність редактора і прозорі правила використання технологій.

Доходи стають більш диверсифікованими завдяки підпискам прямим продажам краудфандингу і ліцензуванню прав що підсилює стійкість бізнесу і знижує залежність від коливань окремих каналів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька взаємопов’язаних напрямів. Потрібні ефективні емпіричні моделі що дозволять кількісно оцінити внесок цифрових інструментів у продуктивність редакцій та у прибутковість портфеля видань з урахуванням сезонності та еластичності попиту.

***Література:***

1. Швайка Л. А., Сеньківський В. М., Мельников О. В. Економічний розвиток видавничо-поліграфічної галузі України: дослідження сутності, показників, факторів і результатів. Наукові записки. 2012. № 4(41). С. 95–102.

2. Афонін О. Про долю українського книговидання: реальність і перспективи. Вісник книжкової палати України. 2020. № 9. С. 10–15.

3. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мартинів В. В. Стан і тенденції розвитку підприємництва у видавничополіграфічній галузі. Наукові записки. 2008. № 2 (14). С. 77–82.

4. Маркович І., Струтинська І. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 41. С. 105–109.

5. Палига Є. М., Босак І. П. Сучасні тенденції функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Випуск 1(47). Т. 2. С. 285–290.

6. Буряк С. Книговидавнича діяльність сучасної України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Вісник книжкової палати України. 2021. № 1. С. 10–21.

7. Терханова О. В. Редактор у традиційних та онлайнмедіа. Communications and Communicative Technologies. 2019. Вип. 19. С. 76–83.

8. Барановський О. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. Вісник Університету банківської справи. Теоретичні засади та макроекономічні аспекти розвитку фінансових систем. 2017. № 1 (28). С. 3–14.

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

***References:***

1. Shvaika, L. A., Senkivskyi, V. M., & Melnykov, O. V. (2012). Ekonomichnyi rozvytok vydavnycho-polihrafichnoi haluzi Ukrainy doslidzhennia sutnosti pokaznykiv faktoriv i rezultativ [Economic development of the publishing and printing industry of Ukraine research of essence indicators factors and results]. Naukovi zapysky – Scientific Notes, 4(41), 95–102. [in Ukrainian].

2. Afonin, O. (2020). Pro doliu ukrainskoho knyhovydannia realnist i perspektyvy [On the fate of Ukrainian book publishing reality and prospects]. Visnyk Knyzhkovoi Palaty Ukrainy – Bulletin of the Book Chamber of Ukraine, 9, 10–15. [in Ukrainian].

3. Durniak, B. V., Shtangret, A. M., & Martyniv, V. V. (2008). Stan i tendentsii rozvytku pidpryiemnytstva u vydavnycho-polihrafichnii haluzi [State and trends of entrepreneurship development in the publishing and printing industry]. Naukovi zapysky – Scientific Notes, 2(14), 77–82. [in Ukrainian].

4. Markovych, I., & Strutynska, I. (2019). Peredumovy ta osoblyvosti zminy vymoh do kharakteru vedennia biznesu v epokhu tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky [Prerequisites and features of changing requirements for the nature of doing business in the era of digitalization of the global economy]. Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy – Black Sea Economic Studies. Economics and Enterprise Management, 41, 105–109. [in Ukrainian].

5. Palyha, Ye. M., & Bosak, I. P. (2016). Suchasni tendentsii funktsionuvannia pidpryiemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi ta alternatyvy yikh rozvytku [Current trends in the functioning of enterprises of the publishing and printing industry and alternatives for their development]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University Economics Series, 1(47), 2, 285–290. [in Ukrainian].

6. Buriak, S. (2021). Knyhovydavnycha diialnist suchasnoi Ukrainy stan tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Book publishing activity of modern Ukraine state trends and development prospects]. Visnyk Knyzhkovoi Palaty Ukrainy – Bulletin of the Book Chamber of Ukraine, 1, 10-21

7. Terkhanova, O. V. (2019). Redaktor u tradytsiinykh ta onlainmedia [Editor in traditional and online media]. Communications and Communicative Technologies, 19, 76–83. [in Ukrainian].

8. Baranovskyi, O. (2017). Zmist transformatsiinykh protsesiv v ekonomichnykh systemakh [The content of transformational processes in economic systems]. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy. Teoretychni zasady ta makroekonomichni aspekty rozvytku finansovykh system – Bulletin of the University of Banking Theoretical foundations and macroeconomic aspects of financial systems development, 1(28), 3–14. [in Ukrainian].

9. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190–201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201 [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 [in Ukrainian].

*УДК 005.336:519.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-306-323*

**Голобородько Гліб Ярославович** здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 «Менеджмент», кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-4273-4237

# ІНСТРУМЕНТАЛЬНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ДЕЛЕГУВАННЯ

**Анотація.** Представлено результати апробації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства з використанням делегування повноважень як ключового інструменту стимулювання залученості персоналу у вдосконалення процесів.

Методологічною основою побудови інтегрального показника зрілості делегування обрано апарат нечіткої логіки, що дозволяє поєднати кількісні та якісні параметри для оцінювання ефективності впровадженого процесу. На основі анкетування керівників транспортної сфери визначено шість ключових метрик, що відображають критичні аспекти делегування.

Побудовано функції належності, сформовано базу нечітких правил, обґрунтовано методи дефазифікації та нормалізації даних. Розроблений алгоритм реалізовано у вигляді хмарного програмного забезпечення Delegence, що поєднує можливості збору управлінських метрик, введення супутньої інформації та візуалізації динаміки змін показників, що дає додаткові можливості для ухвалення управлінських рішень. Апробація алгоритму відбулася на базі диспетчерського відділу ТОВ «ІРТРАНС» упродовж десяти тижнів, у результаті чого зафіксовано зростання інноваційної активності персоналу, підвищення якості управлінських рішень та позитивну динаміку бізнес-метрик.

Регулярне вимірювання бізнес-метрик сприяло зосередженню уваги команди на їх покращенні, що стимулювало появу інноваційних проектів. Детально проаналізовано динаміку змін даних та кореляцію з реальними управлінськими рішеннями та впровадженням інновацій у роботу диспетчерського відділу.

Відзначено гнучкість інтерфейсу Delegence, зручність графічного представлення даних і підвищення залученості персоналу до процесів управління. Визначено низку бар’єрів, що можуть виникати під час впровадження алгоритму, зокрема: відхилення від логіки застосування, фокус на формальних показниках замість реальних змін, потреба в навчанні користувачів та адаптації метрик до специфіки підприємства.

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, інноваційний розвиток, делегування повноважень, нечітка логіка, транспортні підприємства, цифрове впровадження, хмарні інструменти

**Holoborodko Hlib Yaroslavovych** PhD Student, the Department of Management and Public Administration, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-4273-4237

## INSTRUMENTAL IMPLEMENTATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT BASED ON DELEGATION

**Abstract.** The article presents the results of the pilot implementation of a motivational mechanism for innovation development at a transport enterprise, utilizing delegation of authority as a key tool to stimulate employee engagement in process improvement.

The methodological basis for constructing the integral index of delegation maturity is founded on fuzzy logic, which enables the integration of both quantitative and qualitative parameters to assess the effectiveness of the implemented process.

Based on a survey of transport-sector managers, six key metrics reflecting critical aspects of delegation were identified. Membership functions were constructed, a fuzzy rule base was developed, and methods of defuzzification and data normalization were substantiated.

The proposed algorithm was implemented in the form of cloud-based software Delegence, which combines capabilities for collecting managerial metrics, entering supporting information, and visualizing the dynamics of indicator changes, thereby enhancing decision-making support.

The algorithm was tested over a ten-week period in the dispatching department of LLC «IRTRANS», resulting in increased employee innovation activity, improved managerial decision quality, and positive trends in business metrics. Regular measurement of key indicators refocused the team's attention on improvement, which, in turn, stimulated the emergence of innovation initiatives.

The article provides a detailed analysis of data dynamics and their correlation with real managerial decisions and implemented innovations in the dispatching department.

The Delegence interface was praised for its flexibility, intuitive data visualization, and for fostering greater employee involvement in management processes.

A number of potential barriers to implementation were also identified, including: deviation from the intended logic of the algorithm, overemphasis on formal indicators at the expense of real change, the need for user training, and the necessity of adapting metrics to the specific operational context of the enterprise.

**Keywords:** motivational mechanism, innovative development, delegation, fuzzy logic, transport enterprise, digital implementation

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації управлінських практик у транспортній галузі під час глобальних криз та діючого воєнного стану в Україні, актуалізується необхідність формування ефективних механізмів стимулювання інноваційного розвитку.

Одним із таких механізмів є мотиваційний механізм інноваційного розвитку, що орієнтується не лише на матеріальне заохочення, а й на створення управлінських умов, які сприяють прояву ініціативності, залученню персоналу до вдосконалення процесів та практичній реалізації інновацій. У цьому контексті делегування повноважень розглядається як інструмент реалізації мотиваційного механізму, що дозволяє розширити зону відповідальності працівників і активізувати їх інноваційний потенціал.

Раніше у межах дослідження було детально розглянуто роль мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства [1], обґрунтовано важливу роль мотиваційного механізму для стимулювання інноваційного розвитку, сформовано загальну концептуальну модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства, яка поєднує стратегічні цілі з тактичними управлінськими інструментами та обґрунтовано використання делегування повноважень у якості одного з інструментів у моделі мотиваційного механізму інноваційного розвитку [2].

Запропонована у [2] модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку, хоча й описує логічну структуру процесу стимулювання інновацій, не може бути безпосередньо застосована як операційний алгоритм без уточнення параметрів, процедур і ролевих відповідальностей з урахуванням галузевих, організаційних та економічних особливостей конкретного суб’єкта господарювання. З огляду на науково-практичну значущість, постає потреба у розробленні більш адаптованого до реальної експлуатації алгоритму, який, по-перше, на концептуальному рівні відображає запропонований мотиваційний механізм інноваційного розвитку, а по-друге, на прикладному рівні виконує функції «дорожньої карти» для керівників транспортних підприємств, формулює послідовність кроків, критерії прийняття рішень та систему зворотного зв’язку для ефективної інтеграції інновацій у виробничо-управлінські процеси. Враховуючи, обґрунтовану раніше, ефективність делегування повноважень як чинника інноваційного розвитку, подальший аналіз доцільно зосередити на інтеграції делегування повноважень у розроблену модель у якості інструмента мотиваційного розвитку, створенні програмного засобу для використання у щоденній роботі підприємств та апробації програмного засобу в реальних умовах на транспортному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментально та системно застосування апарату нечіткої логіки в економічному аналізі та управлінні

вивчали Дж.Клір та К.Карлссон, що відображено у відповідних монографіях [3;4]. Математичний апарат нечіткої логіки у останні роки знаходить все більше практичного використання для дослідження економічних та управлінських проблем, зокрема його використовували вітчизняні вчені В.Мячин та О.Юдіна [5], А.Доровці [6], О.Прімєрова [7], Н.Єршова [8] та зарубіжні дослідники Г. Соарес [9], Б. Лак [10], Л. Облак [11].

Однак, у дослідженнях науковців не було запропоновано формалізованого інтегрального показника зрілості делегування, який би дозволяв здійснювати кількісне оцінювання рівня сформованості та ефективності делегованих процесів у динаміці.

Відсутність такого агрегованого індикатора обмежує можливості аналітичної інтерпретації результатів, ускладнює об’єктивне порівняння стану делегування у різні періоди часу та вплив на інноваційні ініціативи.

**Мета статті** – представити методологічний підхід до реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства з використанням інструменту делегування повноважень та оцінювання ефективності його впровадження на основі апарату нечіткої логіки.

**Виклад основного матеріалу.** Зауважимо практичні аспекти, які задані у мотиваційному механізмі інноваційного розвитку на високому рівні абстракції [1], але потребують конкретизації під час впровадження на підприємстві:

– Первинна діагностика поточного стану використання інструменту, у даному випадку, делегування повноважень на основі бізнес-метрик та деякого показника який об'єднує усі бізнес-метрики. Окрім цього, може включати аналіз процесів делегування на основі розглянутих моделей, наприклад, трикомпонентної моделі.

– Деталізація цілей, які планується досягти від впровадження мотиваційного механізму по різних сферах діяльності підприємства.

– Підготовчий етап, де проводиться ґрунтовний аналіз, забезпечення необхідних ресурсів, розподіл відповідальності, залучення стейкхолдерів, фіксація очікуваних результатів

– Варіативність дій в залежності від динаміки проміжних результатів - петля «проміжна фіксація» - «корекція» забезпечує внутрішню ітерацію з накопичення успішних інструментів та практик або ж корекція рішень, прийнятих на підготовчому етапі.

– Комплекс заходів щодо фіксації остаточних результатів спрямований на нарощування інноваційного потенціалу підприємства та накопичення рішень які дали найкращі результати.

Таким чином, алгоритм виконує функцію регламентації загальної концепції мотиваційного механізму інноваційного розвитку, а саме перетворює високорівневі принципи на послідовність операційних дій, забезпечених кількісною аналітикою та ітераційним контролем. Узагальнений алгоритм, структурований у вигляді блок-схеми подано на рис. 1.

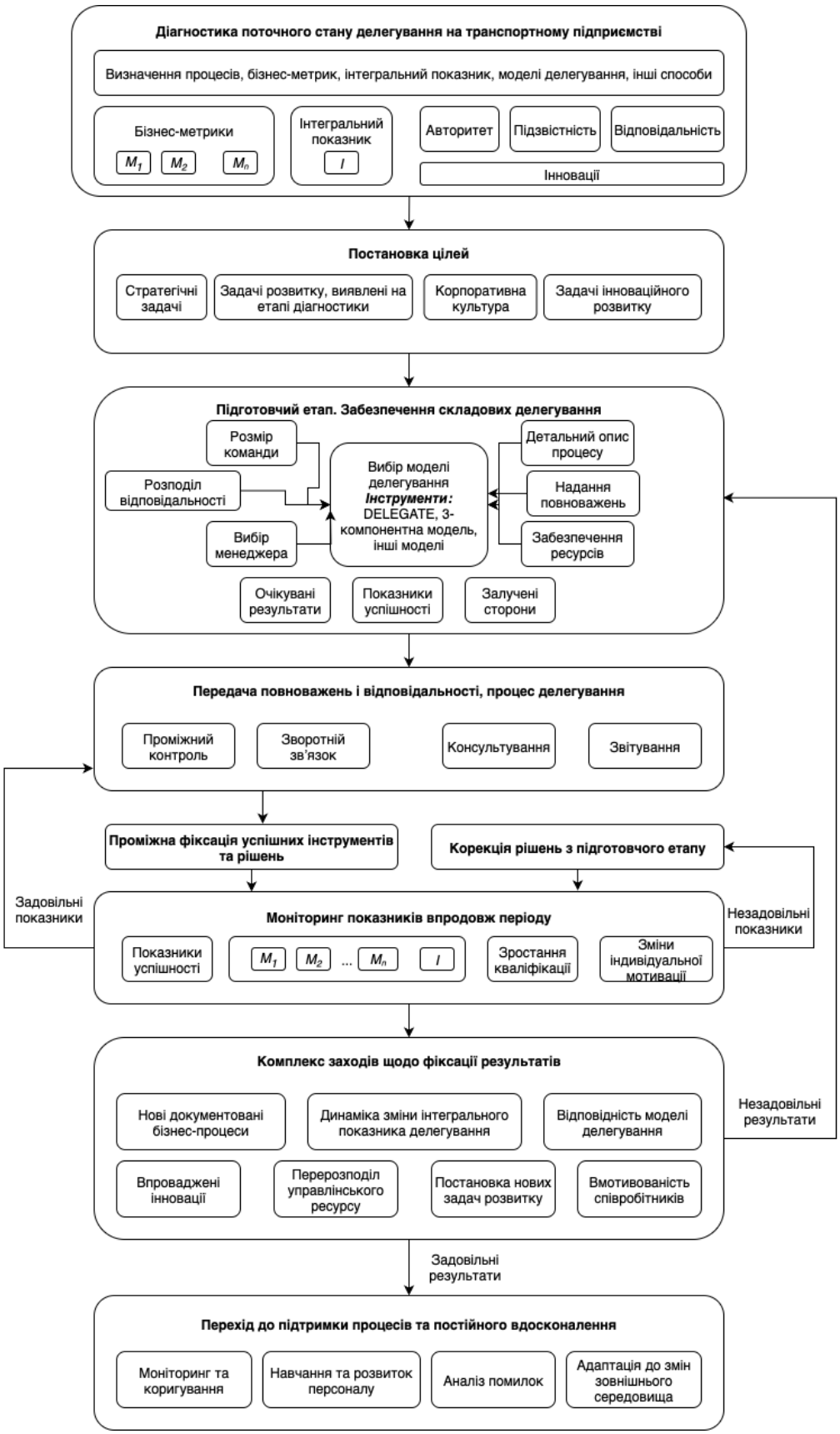



Рис. 1. Алгоритм реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортному підприємстві з інструментом делегування повноважень.
Авторська розробка

У запропонованому алгоритмі реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на основі делегування повноважень передбачено всі ключові елементи, необхідні для ефективного управління процесом - від постановки цілей і визначення бізнес-метрик до формування бази інноваційних ініціатив і зворотного зв'язку. Пропонується розглянути базовий набір метрик та математичний апарат нечіткої логіки, що дозволить побудувати інтегральний показник зрілості делегування і ефективно його використовувати у імплементації мотиваційного механізму інноваційного розвитку.

З метою визначення актуальних показників ефективності делегування повноважень керівникам з транспортної галузі України було запропоновано анкетування.

У анкеті було висунуто гіпотези щодо ряду показників та можливість вибрати ті з них, які на думку експертів відображають успішність делегування з можливістю додати до переліку показники з власного досвіду. Детальніше результати анкетування проаналізовано у [12], зведені результати наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати анкетування**

| **Показник успішності делегування** | **Відсоток** |
|---|---|
| Робочий час керівника | 33% |
| % дефектів | 22% |
| Швидкість прийняття рішень | 55% |
| Економічні показники підрозділу/організації | 44% |
| Задоволення роботою | 55% |
| Розвиток підлеглих | 100% |
| Інноваційний потенціал організації | 44% |

Складено автором на основі анкетування

Вважаємо, що розглянуті бізнес-метрики у сукупності становлять основу для побудови інтегрального показника зрілості процесу делегування. Результат проведеного аналізу сформовано у табл. 2, де разом з переліком бізнес-метрик вказано діапазони значень, джерело даних, одиниці вимірювання та формули, якщо такі використовуються у обчисленнях.

Така структуризація дозволяє працювати над математичною моделлю інтегрального показника. У підсумку таблиця слугує готовим інструментом для впровадження моніторингу та подальшого агрегування метрик.

Таблиця 2

**Бізнес-метрики успішності делегування**

| **Бізнес-метрика** | **Діапазон значень** | **Джерело даних** | **Одиниця / Формула** |
|---|---|---|---|
| Робочий час керівника | [0; 20] нижчі значення кращі | Система обліку робочого часу | Години |
| Відсоток дефектів | [0; 100] нижчі значення кращі | Система управління підприємством | Базова одиниця у процесі / відсоток $\frac{N_{\text{дефектних од.}}}{N_{\text{перевірених од.}}} \times 100\%$ |
| Час циклу прийняття рішень | [1; 10] нижчі значення кращі | Експертна оцінка за Лайкертовою шкалою | Оцінка |
| Задоволення персоналу роботою | [1; 10] вищі значення кращі | Експертна оцінка за Лайкертовою шкалою | Оцінка |
| Кількість нових пропозицій | [1; 5] вищі значення кращі | Система управління підприємством | Оформлена та зафіксована пропозиція |
| Відсоток завершених задач | [0; 100] вищі значення кращі | Система управління підприємством | Задача $\frac{N_{\text{успішних з.}}}{N_{\text{всього з.}}} \times 100\%$ |
| Оцінка задоволеності делегуванням | [1; 10] вищі значення кращі | Експертна оцінка за Лайкертовою шкалою | Оцінка |

Авторська розробка

На основі аналізу переваг та недоліків було прийнято рішення про використання нечіткої логіки (fuzzy logic) у якості оптимального математичного апарату, що задовольняє всім висунутим раніше вимогам. Математичний апарат нечіткої логіки було запропоновано Л.Заде [13] у 60-х рр минулого століття. Нечітка логіка перетворює вихідні числові й експертні метрики на ступені належності до лінгвістичних категорій (наприклад за рівнями, «низький», «середній», «високий») за допомогою неперервних функцій належності $\mu \in [0;\ 1]$, що можуть бути задані у різних формах, але мають задовольняти певним правилам. Далі база правил типу «якщо – то» агрегує ці ступені, моделюючи взаємозв'язки між показниками та формуючи зважений нечіткий висновок про рівень певного явища. На етапі дефазифікації отриману нечітку оцінку переводять у скалярний індекс (зазвичай у діапазоні 0–1), який служить інтегральним показником для подальшого аналізу й порівняння.

Концептуально схему використання нечіткої логіки для обчислення інтегрального показника зрілості делегування наведено на рис. 2.

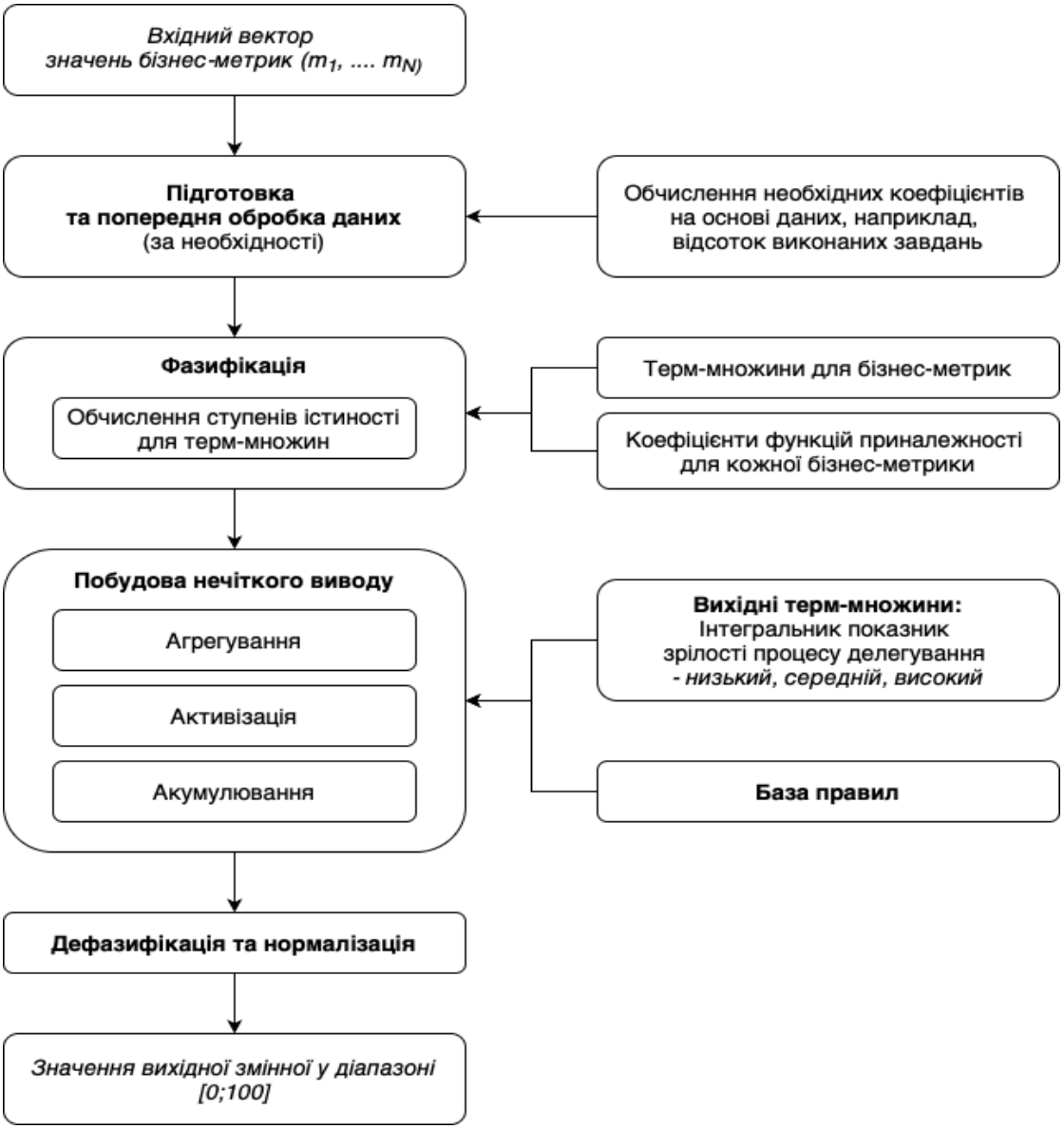



Рис. 2. Схема використання нечіткої логіки для обчислення інтегрального показника зрілості процесу делегування.

Складено автором на основі [1], [4], [14].

У межах дослідження здійснено експертне оцінювання, у якому взяли участь 15 управлінців зі сфери транспортних перевезень. За результатами узгодження їхніх індивідуальних суджень (метод медіани з наступним раундом обговорення) сформовано інтегровані інтервали фазифікації для кожної з шести бізнес-метрик: «низький», «середній» та «високий» рівні. Отримані діапазони слугують базою для побудови відповідних функцій належності в моделі нечіткого логічного висновку щодо зрілості процесу делегування. Результати наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Експертні інтервали лінгвістичних термів**

| Бізнес-метрика | Діапазон | «Низький” | «Середній» | «Високий» |
|---|---|---|---|---|
| Робочий час керівника | [0; 20] | [0; 6] | [4; 12] | [11; 20] |
| Відсоток дефектів | [0; 100] | [0; 15] | [10; 40] | [30; 100] |
| Відсоток виконаних завдань | [0; 100] | [0; 50] | [35; 80] | [75; 100] |
| Кількість нових пропозицій | [0; 5] | [0; 2] | [1; 4] | [3,5; 5] |
| Час циклу прийняття рішень | [0; 10] | [0; 4] | [3; 8] | [7; 10] |
| Задоволеність роботою | [0; 10] | [0; 4] | [3; 8] | [7; 10] |

Складено автором на основі експертного опитування

Для функцій належності було обрано трапецієподібні функції. Таким чином, для кожної бізнес-метрики буде три функції належності задані у трапецієподібному вигляді четвіркою (a, b, c, d). Наведемо приклад точок для бізнес-метрики «робочий час керівника» (табл. 4) та геометричного вигляду відповідних функцій належності (рис. 3).

Таблиця 4

**Точки для трапецієподібних функцій належності бізнес-метрики**

| | a | b | c | d |
|---|---|---|---|---|
| Низький | 0 | 0 | 3 | 6 |
| Середній | 4 | 8 | 10 | 14 |
| Високий | 10 | 12 | 20 | 20 |

Авторська розробка на основі експертного оцінювання

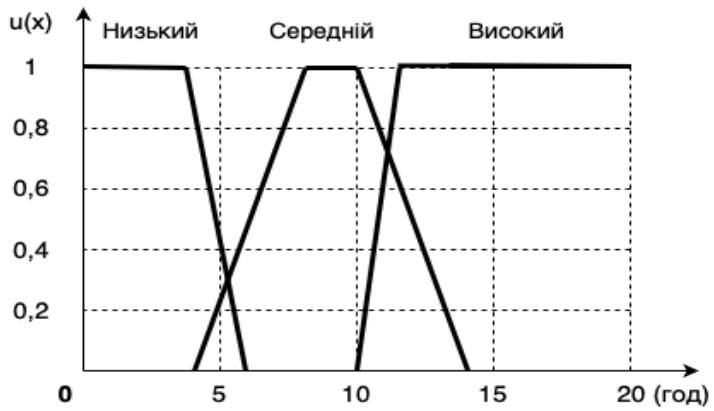



Рис. 3. Візуалізація трапецієподібних функцій належності для бізнес-метрики «робочий час керівника».
Авторська розробка на основі експертного оцінювання.

Для нечіткого виведення було обрано алгоритм Мамдані [15]. Повна база знань моделі нечіткого виведення формується на основі комбінацій лінгвістичних термів, присвоєних значенням ключових метрик, із подальшим віднесенням їх до рівнів інтегрального показника. Зважаючи на кількість метрик, кількість градацій для кожної змінної та варіативність управлінських ситуацій, обсяг такої бази знань є значним і включає значну кількість правил «якщо-то». У зв'язку з цим, з метою ілюстрації логіки функціонування системи нечіткого висновку, у табл. 5 наведемо набір правил для лінгвістичного терму вихідної змінної зрілість процесу делегування – «висока».

Таблиця 5

**Набір нечітких правил з бази знань для значення терму вихідної лінгвістичної змінної Зрілість процесу делегування – «Висока»**

| Бізнес-метрика | Правило 1 | Правило 2 | Правило 3 | Правило 4 |
|---|---|---|---|---|
| Робочий час керівника | Низький | Низький АБО Середній | | |
| Відсоток дефектів | Низький | | | Низький АБО Середній |
| Відсоток виконаних завдань | Високий АБО Середній | | Високий | Високий АБО Середній |
| Кількість нових пропозицій | Високий АБО Середній | | Середній АБО Високий | |
| Час циклу прийняття рішень | | Низький АБО Середній | Високий АБО Середній | |
| Задоволеність роботою | | Високий | | Високий АБО Середній |

Найбільш розповсюдженим методом дефазифікації у алгоритмі Мамдані є метод центроїду, що аналітично обчислюється як центр тяжіння результатної нечіткої множини і є універсальним стандартом, так як дає збалансоване значення, чутливе до всієї форми кривої.

$$y_{\text{результат}} = \frac{\int y \cdot u(y)dy}{\int u(y)dy}, \text{ де}$$

y – змінна, що відповідає вихідній лінгвістичній змінній

u – функція приналежності нечіткої множини, що відповідає вихідній змінній після етапу акумуляції

Та його дискретна форма, застосовна для машинних обчислень:

$$y_{\text{результат}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} y_i \cdot u(y_i)}{\sum_{i=1}^{n} u(y_i)}, \text{ де}$$

n – число одноточкових нечітких множин, кожне з яких характеризує єдине значення розглянутої вихідний лінгвістичної змінної.

Зауважимо, що з огляду на специфіку діапазонів значень вихідного терму та центроїдний метод дефазифікації, максимальне можливе значення вихідної змінної - 88. З метою приведення до стандартної шкали від 1 до 100, пропонуємо виконувати нормалізації значення інтегрального показника зрілості делегування до 100. Для цього скористаємося формулою

$$\text{Y} = round(\, y_{\text{результат}} \times \frac{100}{88}).$$

На основі проведеного теоретико-методичного аналізу та розробленої моделі калькуляції інтегрального показнику зрілості делегування було створено програмне забезпечення Delegence. Система поєднує наступні функціональні можливості:

1) Компонент введення, валідації та збереження даних значень бізнес-метрик та особливостей вимірювання та перебігу делегованих бізнес-процесів за різні дати вимірювання.

2) Гнучке обчислювальне ядро, де реалізовано авторський підхід до визначення інтегрального показника зрілості делегування.

3) Візуальні компоненти, що надають гнучкий доступ до аналітичних даних у вигляді графіків, радарів по компонентах моделей делегування та можливості оперативно фільтрувати дані та наглядно бачити динаміку змін показників

4) Освітній компонент, який полягає у простому описі теоретико-методичної основи для методу, який покладено в основу ПЗ - опис моделей, опис метрик та інтегрального показника.

Delegence реалізовано як хмарне програмне забезпечення, доступне з будь-якого пристрою, адаптоване до використання як на ПК так і на мобільних пристроях - підтримуються телефони з операційною системою Android/iOS та найбільш розповсюджені веб-браузери Chrome, Safari, Firefox, Edge. Таким чином можна стверджувати, що функціонально-технічні вимоги, висунуті на попередньому етапі, реалізовано у повному обсязі.

Запропонований алгоритм реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на основі інструменту делегування повноважень було апробовано на базі підприємства ТОВ «ІРТРАНС», яке займається вантажоперевезенням по Україні. У межах експерименту, погодженого з керівництвом компанії, обрано диспетчерський відділ, де критичною ланкою є

процес планування вантажів на рейси. Процес було частково делеговано відповідальному менеджеру із застосуванням розробленого програмного забезпечення Delegence. Упродовж десяти тижнів керівник відділу систематично фіксував у системі Delegence значення бізнес-метрик, спостерігав за динамікою змін, та коригував управлінські рішення відповідно до отриманих даних.

На рис. 4 зображено динаміку інтегрального показника зрілості делегування з ПЗ Delegence під час експерименту у диспетчерському відділі ТОВ «ІРТРАНС». Зростальний тренд кривої демонструє поступове підвищення ефективності делегування, що було досягнуто завдяки цілеспрямованій роботі керівника та підлеглого над трьома ключовими компонентами моделі – підзвітністю, відповідальністю та авторитетом. Особливу увагу приділяли роботі над проблемами, виявленими за результатами початкового опитувальника, а також системному документуванню ідей щодо удосконалень; частина таких пропозицій була оперативно реалізована, що сприяло, зокрема, зменшенню часу додатково прискорило зростання значень інтегрального показника.

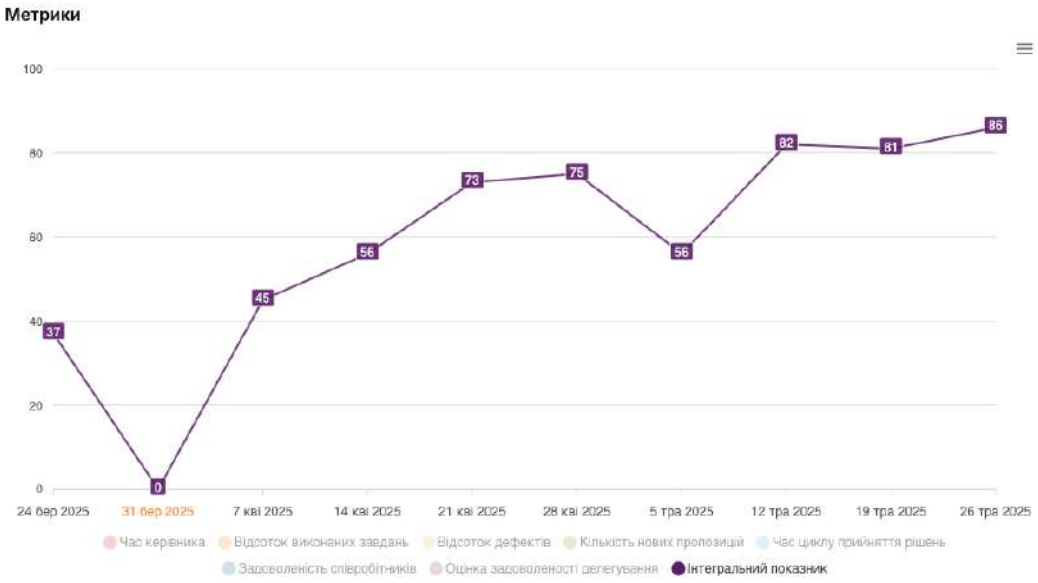



Рис. 4. Динаміка змін інтегрального показника зрілості делегування впродовж десятитижневого періоду.

Складено автором.

Окрім чіткого зростального тренду, за виключенням вимірювань від 5.05.2025 Рис. 5 демонструє важливі властивості ПЗ Delegence, зокрема - інтерактивне фільтрування графіків. Рис 4 містить ізольований графік інтегрального показника зрілості делегування, у той час як базовим є графік, зображений на рис. 5, який містить динаміку усіх бізнес-метрик інтегрального показника з можливістю інтерактивної деталізації введених даних при наведенні на конкретну дату. Спостерігаємо також неоднорідність шкал вимірювання, так,

частина метрик знаходиться у діапазоні [0; 100], частина - у діапазоні [0; 10], і одна метрика у діапазоні [0; 5]. У зведеному графіку за максимум береться значення найбільшого діапазону, тобто при фільтруванні метрик «кількість нових пропозицій» та «час керівника» графік перебудується до максимального значення 20 по осі Y і значно наочніше відображатиме динаміку змін даної пари показників.

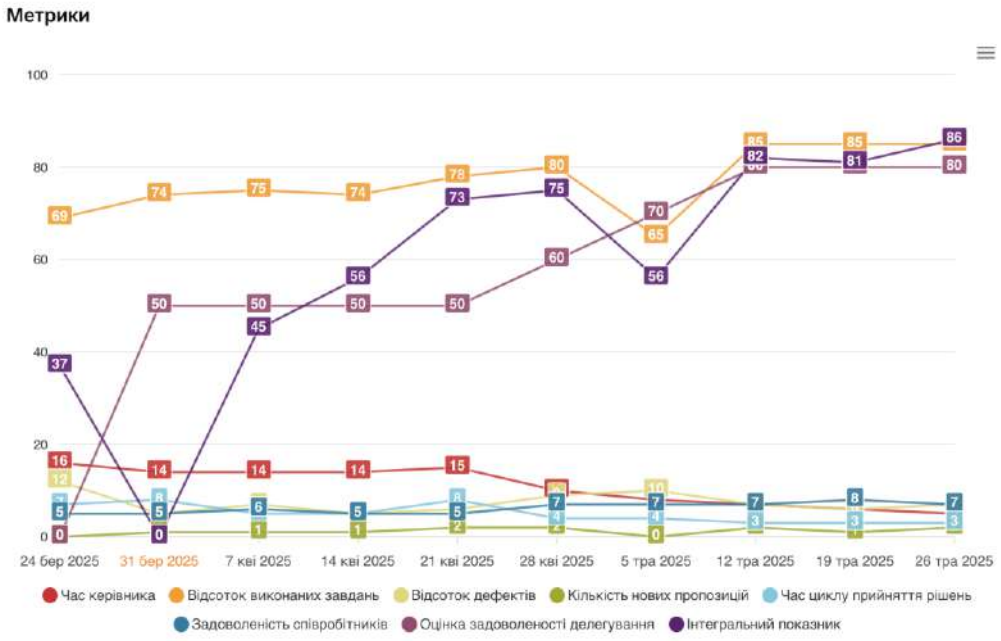



Рис. 5. Динаміка змін бізнес-метрик та інтегрального показника зрілості делегування впродовж десятитижневого періоду.
Складено автором.

Окрім обчислення інтегрального показника зрілості делегування, кожного разу під час внесення фактичних значень метрик менеджеру пропонується здійснити суб'єктивну оцінку задоволеності процесом делегування за десятибальною шкалою Лайкерта (1– «повністю не задоволений», 10– «повністю задоволений»). Візуалізація цієї суб'єктивної метрики розміщується на інтегрованому графіку поряд із динамікою об'єктивних показників, що дає змогу оперативно виявляти розбіжності між розрахованим рівнем зрілості делегування та сприйняттям менеджера, локалізувати проблеми і своєчасно коригувати управлінські рішення. Відмітимо нульове значення інтегрального показника за 31.03.2025. З практичного погляду нульове не слід інтерпретувати як мінімальний рівень зрілості делегування за шкалою 1–100. У схемі нечіткого виведення за Мамдані таке значення здебільшого є наслідком логічної структури бази правил: воно виникає тоді, коли жодне з правил не активізувалося через відсутність ненульових ступенів належності вхідних змінних до відповідних терм-множин, що може бути спричинене наступними факторами:

1. Неконгруентність даних через зовнішні та внутрішні чинники середовища, у якому відбувається бізнес-процес.
2. Помилка у введенні даних
3. Необхідність адаптації бази знань новими правилами нечіткого виведення, що враховуватимуть контекст бізнес-процесу.

На практиці доцільно трактувати такий результат як «невизначений» або «поза моделлю», супроводжуючи його діагностичним повідомленням з рекомендаціями усунення наведених вище факторів: перевірити коректність введення вхідних метрик, за умов постійного виникнення «невизначених» результатів розширити або уточнити базу правил та коефіцієнти фазифікації.

Delegence привертає увагу користувача до подібних ситуацій, сигналізуючи помаранчевим кольором про дату «невизначеного» результату. Проаналізувавши вектор вхідних значень бізнес-метрик за 31.03.2025 спостерігаємо покращення показників, зокрема зростає відсоток виконаних завдань, суттєво знижується відсоток дефектів, але час циклу прийняття рішень та залученість керівника залишають на високому рівні. У базі знань відсутнє правило, що описувало б подібну ситуацію, яка більше відповідає ситуації ручного управління ніж делегування. На експериментальному періоді спостерігався лише один невизначений результат, тому було прийнято рішення не вносити змін до бази знань. Значення бізнес-метрик за перші чотири тижні наведено на рис. 6. Зауважимо наочність відображення динаміки - зеленим кольором зображено позитивний тренд метрики, червоним - негативний у залежності від того чи метрика працює за принципом «більше – краще» чи «менше – краще».

**Метрики**

Щоб відредагувати метрики за певну дату, натисніть на значення метрики

Внести вимірювання Метрик

| Назва | 24 бер 2025 | 31 бер 2025 | 7 кві 2025 | 14 кві 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Час керівника | 16 | 14 ↓ | 14 | 14 |
| Відсоток виконаних завдань | 69 | 74 ↑ | 75 ↑ | 74 ↓ |
| Відсоток дефектів | 12 | 5 ↓ | 7 ↑ | 5 ↓ |
| Кількість нових пропозицій | 0 | 1 ↑ | 1 | 1 |
| Час циклу прийняття рішень | 7 | 8 ↑ | 5 ↓ | 5 |
| Задоволеність співробітників | 5 | 5 | 6 ↑ | 5 ↓ |
| Оцінка задоволеності делегування | 0 | 5 ↑ | 5 | 5 |

Рис. 6. Деталізація історичних значень вхідних метрик з візуалізацією напрямків змін.

*Складено автором.*

За підсумками експериментального впровадження алгоритму від диспетчерського відділу було отримано переважно позитивний зворотний зв'язок:

– опитувальник було відмічено ефективним інструментом діагностики поточного стану та формування нових управлінських задач

– націленість на моделі делегування дозволяє проаналізувати компоненти детально та виявити проблемні місця

– регулярне вимірювання визначених бізнес-метрик скерувало увагу команди на їх цілеспрямоване покращення, що, своєю чергою, стимулювало появу низки інноваційних ініціатив і практичних впроваджень на підприємстві

– відзначено гнучкість та зручність подання даних у вигляді графіків у ПЗ Delegence, що спростило аналітичну інтерпретацію результатів.

Практичними результатами проведеної роботи стали нові бізнес-процеси, а саме - делегування стандартного опитувальника про вантаж відділу продажів, що зменшило кількість спілкування між клієнтом та диспечерами, впроваджено чекліст для водіїв перед відправкою та фотопідтвердження завантаження-розвантаження та встановлено GPS-трекери на частину автопарку, що зменшило час комунікації, позитивно вплинуло на час циклу прийняття рішень і на показник зрілості делегування. Відмічається збільшення рівня задоволення співробітників, завдяки активізації інноваційної діяльності та відчуття залученості до процесу завдяки прямому впливу на показники успішності.

Водночас серед виявлених недоліків і потенційних напрямів удосконалення були названі:

– загальна складність алгоритму, яка потребує теоретичної обізнаності з моделями делегування повноважень;

– значний обсяг робіт на підготовчому етапі;

– фокусування лише на шести базових бізнес-метриках, що може не охоплювати повний спектр релевантних показників діяльності підприємства;

– необхідність додатково користуватися сторонніми інструментами для внесення робочого часу та фіксування інноваційних пропозицій, можливо у подальшому це могло б бути виокремлено у нові модулі ПЗ Delegence.

**Висновки.** Запропонований у статті підхід до реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства ґрунтується на інтеграції управлінських інструментів делегування повноважень із кількісно-якісним оцінюванням результатів їх впровадження. В межах розробленого алгоритму особливу увагу приділено формалізації цілей, вибору релевантних метрик, організації процесу збору даних та візуалізації результатів у зручному для прийняття рішень форматі.

Важливою складовою реалізації виступає побудова інтегрального показника зрілості делегування на основі апарату нечіткої логіки, що дозволяє врахувати як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри функціонування управлінських процесів. Апробація алгоритму на базі ТОВ «ІРТРАНС»

засвідчила його практичну доцільність, аналітичну гнучкість і позитивний вплив на інноваційну динаміку та мотиваційний клімат у колективі. Разом із тим, у ході експерименту було виявлено низку викликів, пов'язаних із складністю алгоритму, потребою в додатковій підготовці користувачів та необхідністю розширення базових метрик відповідно до специфіки окремих підрозділів.

Отже, розроблений підхід може слугувати ефективним інструментом підтримки управлінських рішень на транспортних підприємствах, які прагнуть підвищити рівень інноваційної активності та сформувати сталі механізми мотивації персоналу.

***Література:***

1. Осипова, Є. Л., Голобородько, Г. Я. (2023). Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. Economic Synergy, (4), 110–127. https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-8

2. Голобородько Г. Я. Особливості формування та практичної реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах. Український економічний часопис. Випуск 7, 2024, 26-33. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/513

3. Klir G. J., Yuan B. Fuzzy Sets and Fuzzy Logic: Theory and Applications. – Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 1995. – 592 p.

4. Carlsson C., Fedrizzi M., Fuller R. Fuzzy Logic in Management. – New York: Springer, 2004. – 276 p.

5. Myachin V., Yudina O. Fuzzy-logical approach to constructing an integral indicator in a level estimation model significant market advantage // Baltic Journal of Economic Studies. – 2021. – Vol. 7, No 2. – P. 139–145. – DOI: 10.30525/2256-0742/2021-7-2-139-145.

6. Доровці А.Ф.. Використання нечіткої логіки для аналізу соціально-економічного добробуту населення // Системні технології. – 2024. – Т. 1, № 150. – DOI: 10.34185/1562-9945-1-150-2024-06.

7. Прімєрова О.К., Кісельова Г.А. Застосування апарату нечіткої логіки для оцінки рівня банківського ризику // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 7. – С. 825–830.Прімєрова О.К., Кісельова Г.А. Застосування апарату нечіткої логіки для оцінки рівня банківського ризику // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 7. – С. 825–830.

8. Єршова Н.Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі інформаційної платформи стратегічного управлінського обліку // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23, № 2. – С. 51–59.

9. Soares G. P., Tortorella G. L., Bouzon M., Tavana M. A fuzzy maturity-based method for lean supply chain management assessment // International Journal of Lean Six Sigma. – 2021. – Vol. 12, No 5. – P. 1017–1045. – DOI: 10.1108/IJLSS-08-2020-0123.

10. Lak B., Rezaeenour J. Maturity assessment of Social Customer Knowledge Management (SCKM) using fuzzy expert system // Journal of Business Economics and Management. – 2018. – Vol. 19, No 1. – P. 192–212. – DOI: 10.3846/16111699.2018.1427620.

11. Oblak L., Kitek Kuzman M., Grošelj P. A fuzzy logic-based model for analysis and evaluation of services in a manufacturing company // Journal of Applied Engineering Science. – 2017. – Vol. 15, No 3. – P. 258–271. – DOI: 10.5937/jaes15-13399.

12. Голобородько Г. Я. Систематизація процесів делегування повноважень: досвід транспортних підприємств України / Г. Я. Голобородько // Виклики та перспективи розвитку транспортної інфраструктури України : зб. тез доповідей III Всеукр. наук.-практ. конф. (22–24 квіт.2025р.).-Київ: Державний універ. інфраструктури і технологій України,2025.-С.203-206.

13. L.A. Zadeh, Fuzzy sets, Information and Control, Volume 8, Issue 3, 1965, Pages 338-353, ISSN 0019-9958, https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X.

14. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Дискретна математика» / Уклад. Н. Р. Кондратенко, О. О. Снігур. – Вінниця: ВНТУ, 2018. – 60 с.

15. Mamdani E.H. Application of fuzzy algorithms for the control of a simple dynamic plant // Proceedings of the Institution of Electrical Engineers. – 1974. – Vol.121. – P. 1585–1588.

***References:***

1. Osypova, Ye. L., & Holoborodko, H. Ya. (2023). Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu pidpryiemstva na riznykh etapakh zhyttievoho tsyklu [Formation of the enterprise motivation mechanism at different stages of the life cycle]. Economic Synergy, (4), 110–127. https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-8 [In Ukrainian]

2. Holoborodko, H. Ya. (2024). Osoblyvosti formuvannia ta praktychnoi realizatsii motyvatsiinoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku na transportnykh pidpryiemstvakh [Features of formation and practical implementation of the motivational mechanism of innovative development at transport enterprises]. Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, 7, 26–33. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/513 [In Ukrainian]

3. Klir, G. J., & Yuan, B. (1995). Fuzzy sets and fuzzy logic: Theory and applications. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

4. Carlsson, C., Fedrizzi, M., & Fuller, R. (2004). Fuzzy logic in management. New York: Springer.

5. Myachin, V., & Yudina, O. (2021). Fuzzy-logical approach to constructing an integral indicator in a level estimation model significant market advantage. Baltic Journal of Economic Studies, 7(2), 139–145. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-139-145

6. Dorovtsi, A. F. (2024). Vykorystannia nechitkoi lohiky dlia analizu sotsialno-ekonomichnoho dobrobutu naselennia [Using fuzzy logic to analyze the socio-economic well-being of the population]. Systemni tekhnolohii, 1(150). https://doi.org/10.34185/1562-9945-1-150-2024-06 [In Ukrainian]

7. Primierova, O. K., & Kiselova, H. A. (2016). Zastosuvannia aparatu nechitkoi lohiky dlia otsinky rivnia bankivskoho ryzyku [Application of fuzzy logic apparatus for assessing the level of banking risk]. Ekonomika i suspilstvo, 7, 825–830. [In Ukrainian]

8. Yershova, N. Yu. (2016). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia stratehichnoi stiikosti pidpryiemstv na osnovi informatsiinoi platformy stratehichnoho upravlinskoho obliku [Methodical approach to assessing the strategic stability of enterprises based on the information platform of strategic management accounting]. Ekonomichnyi analiz, 23(2), 51–59. [In Ukrainian]

9. Soares, G. P., Tortorella, G. L., Bouzon, M., & Tavana, M. (2021). A fuzzy maturity-based method for lean supply chain management assessment. International Journal of Lean Six Sigma, 12(5), 1017–1045. https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2020-0123

10. Lak, B., & Rezaeenour, J. (2018). Maturity assessment of Social Customer Knowledge Management (SCKM) using fuzzy expert system. Journal of Business Economics and Management, 19(1), 192–212. https://doi.org/10.3846/16111699.2018.1427620

11. Oblak, L., Kitek Kuzman, M., & Grošelj, P. (2017). A fuzzy logic-based model for analysis and evaluation of services in a manufacturing company. Journal of Applied Engineering Science, 15(3), 258–271. https://doi.org/10.5937/jaes15-13399

12. Holoborodko, H. Ya. (2025). Systematyzatsiia protsesiv delehuvannia povnovazhen: dosvid transportnykh pidpryiemstv Ukrainy [Systematization of delegation processes: Experience of Ukrainian transport enterprises]. In Vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy: Zbirnyk tez dopovidei III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (22–24 kvitnia 2025 r.) (pp. 203–206). Kyiv: Derzhavnyi universytet infrastruktury i tekhnolohii Ukrainy. [In Ukr]

13. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. Information and Control, 8(3), 338–353. https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X

14. Kondratenko, N. R., & Snihur, O. O. (Uklad.). (2018). Metodychni vkazivky do samostiinoi roboty z dystsypliny “Dyskretna matematyka” [Methodical instructions for independent work on the discipline “Discrete Mathematics”]. Vinnytsia: VNTU. [In Ukrainian]

15. Mamdani, E. H. (1974). Application of fuzzy algorithms for the control of a simple dynamic plant. Proceedings of the Institution of Electrical Engineers, 121, 1585–1588.

*УДК 005.334:005.936.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-324-336*

**Гудзь Тетяна Павлівна** доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0002-2310-5425

**Рогоза Микола Єгорович**,доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0002-5654-7385

**Барибіна Яніна Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0001-8139-9081

**Федоскін Владислав Валерійович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, кафедра менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, https://orcid.org/0009-0002-4593-3851

**Гриценко Владислав Сергійович** здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, кафедра менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0002-5633-2616

# ПЕРЕДОВА ПРАКТИКА КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Мета статті полягає у розкритті ефективних практик кризового менеджменту підприємств, спрямованих на забезпечення дієвого антикризового управління у сфері українського бізнесу за сучасних умов його організації. У процесі дослідження використані такі загальнонаукові підходи та методи: діалектичний підхід, описовий і порівняльний методи, індукція та дедукція, логічний підхід та метод узагальнення.

Доведена важливість практики кризового менеджменту щодо забезпечення економічної рівноваги як основи формування сталого розвитку бізнесу, що обґрунтовується відкриттям можливостей для ухвалення рішень на стратегічну ринкову перспективу та зміцнення конкурентоспроможності.

Розкриті практики кризового менеджменту забезпечують гнучкість та адаптивність підприємств за умов трансформаційних процесів в бізнес-

середовищі, тобто найкращу здатність до виживання зі збереженням базису для наступного розвитку, а також дозволяють оперативно реагувати на непередбачувані зміни, переглядати антикризові стратегії, шукати нові рішення та адаптуватися до нових обставин для забезпечення сталого розвитку на основі формування економічної рівноваги.

Особлива увага приділена розкриттю ефективних практик комунікації в умовах кризи щодо необхідності регулярного інформування стейкхолдерів, забезпечення каналів зворотного зв'язку з ними, розширення цифрових каналів комунікації для спілкування, навчання й контролю за інформаційним полем бізнесу.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що виділені ефективні практики кризового менеджменту дозволяють соціально-економічними системам, командам і окремим особам успішно долати виклики, знижувати негативні наслідки криз та залишатися продуктивними в динамічному та невизначеному середовищі.

**Ключові слова:** проактивне управління, антикризова стратегія, кризовий менеджмент, криза, економічна рівновага, комунікація, персонал, ризик, сталий розвиток.

**Hudz Tetiana Pavlivna** Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational and Scientific Center for Training of Higher Qualification Personnel, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, https://orcid.org/0000-0002-2310-5425

**Rohoza Mykola Yegorovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, https://orcid.org/0000-0002-5654-7385

**Barybina Yanina Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, https://orcid.org/0000-0001-8139-9081

**Fedoskin Vladyslav Valeriiovych,** candidate for the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, https://orcid.org/0009-0002-4593-3851

**Hrytsenko Vladyslav Serhiyovych** candidate for the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, https://orcid.org/0000-0002-5633-2616

# BEST PRACTICES IN ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

**Abstract.** The purpose of the article is to reveal effective practices of crisis management of enterprises aimed at ensuring effective anti-crisis management in the sphere of Ukrainian business under the modern conditions of its organization. In the process of research, the following general scientific approaches and methods were used: dialectical approach, descriptive and comparative methods, induction and deduction, logical approach and generalization method. The importance of crisis management practices in ensuring economic balance as the basis for the formation of sustainable business development is proven, which is justified by the opening of opportunities for making decisions on a strategic market perspective and strengthening competitiveness.

The disclosed crisis management practices ensure the flexibility and adaptability of enterprises under the conditions of transformational processes in the business environment, that is, the best ability to survive while preserving the basis for further development, and also allow them to respond promptly to unforeseen changes, revise anti-crisis strategies, seek new solutions, and adapt to new circumstances to ensure sustainable development based on the formation of economic balance.Special attention is paid to the disclosure of effective communication practices in times of crisis regarding the need to regularly inform stakeholders, provide feedback channels to them, expand digital communication channels for communication, training and control over the information field of the business.

The practical significance of the research results lies in the fact that the identified effective crisis management practices allow socio-economic systems, teams and individuals to successfully overcome challenges, reduce the negative consequences of crises and remain productive in a dynamic and uncertain environment.

**Keywords:** proactive management, anti-crisis strategy, crisis management, crisis, economic balance, communication, personnel, risk, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Практика кризового менеджменту являє собою набір кейсів реалізації антикризових стратегічних рішень, спрямованих на управління бізнесом в умовах агресивних, несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників, які можуть призвести до погіршення фінансових показників. Час кризи вимагає особливої уваги до аналізу ризиків, активного реагування на проблеми, що виникають, і планування кризового менеджменту. За сучасних умов підприємництва реагування на появу причин для кризи, запобігання та мінімізація їх наслідків стають пріоритетними завданнями для успішного існування та розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В теорії менеджменту чітко вироблені етапи роботи з кризою, які охоплюють: діагностику для виявлення причинно-наслідкових зв’язків появи проблем у функціонуванні бізнесу; розробка антикризової стратегії у вигляді плану дій для стабілізації ситуації;

втілення наміченого плану оздоровлення та відновлення діяльності соціально-економічної системи; оцінка результативності обраної антикризової стратегії через визначення масштабу нейтралізації кризових чинників та їх негативних наслідків, а також доведення фактів відновлення стабільного розвитку бізнесу [1, с. 15].

Концепцією кризового менеджменту є управління кризою, тобто взяття її розвитку під контроль [2, с. 98]. Тільки так відкриваються можливості для застосування впливу на причини кризи та ліквідації її наслідків.

Згідно з теорією управління концепція кризового менеджменту є основою для розробки ефективних стратегій, види яких в науковій літературі варіюються залежно від способів досягнення антикризової мети. Серед найбільш поширених методів кризового менеджменту науковці виділяють скорочення витрат, оновлення бізнес-моделі, розробку планів реструктуризації та диверсифікацію продуктового портфеля [3, с. 115; 4; 5, с. с. 199]. Істотна увага також приділена комунікації із зацікавленими сторонами для підтримки довіри та забезпечення зв'язку з клієнтами, партнерами і співробітниками [6, с. 79; 7, с. 1668; 8, с. 76].

Для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії кризовим менеджментом здійснюється планування, яке являє собою комплексний підхід до бачення перспектив бізнесу в умовах несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників, які можуть призвести до погіршення фінансових показників [4; 9, с. 90].

**Мета статті** полягає у розкритті ефективних практик кризового менеджменту підприємств, спрямованих на забезпечення дієвого антикризового управління у сфері українського бізнесу за сучасних умов його організації.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Ефективне управління кризами вимагає постійного удосконалення антикризових стратегій з урахуванням сучасних умов і потреб бізнесу задля дієвого запобігання кризам та активного реагування на проблеми, що виникають. Стратегії кризового менеджменту мають бути гнучкими й адаптивними, щоб відповідати ситуації, що змінюється, та ефективно реагувати на нові виклики. Це вимагає постійного оновлення арсеналу методів кризового менеджменту для розробки ефективних антикризових стратегій.

**Виклад основного матеріалу.** У кризових ситуаціях важливо дотримуватися найкращих практик і дотримуватися рекомендацій з кризового менеджменту. Це включає в себе активний моніторинг та аналіз ризиків, щоб запобігти виникненню кризових ситуацій, а також розробку та проведення вправ і тренувань для підготовки персоналу до ефективного реагування на кризу. Крім того, важливо звертати увагу на управління комунікаціями в кризовий період, щоб забезпечити прозорість і своєчасну інформацію для всіх зацікавлених сторін, для цього і потрібні найкращі практики кризового менеджменту.

Загалом, ефективне управління кризами потребує комплексного підходу та постійного моніторингу ситуації. Воно є ключовим фактором для успішного

подолання кризових ситуацій і забезпечення довгострокового розвитку та процвітання бізнесу. Кращі практики та рекомендації з кризового менеджменту працюють у напрямках активного моніторингу та аналізу ризиків, оновлення бізнес-моделей, організації тренінгів щодо підготовки персоналу, створення проєктів реструктуризації підприємств, створення механізмів комунікації для адаптації працівників до роботи в особливому режимі під час кризи [9, с. 89].

У період кризи ефективна комунікація стає особливо важливою. Кризовий менеджмент повинен володіти практиками ефективної передачі інформації співробітникам, клієнтам та іншим зацікавленим сторонам. Відкритість і прозорість у комунікації допоможуть встановити довіру і сприяють розумінню поточної ситуації та прийнятих рішень. Важливо адаптувати комунікацію з урахуванням потреб різних аудиторій. Співробітникам потрібно забезпечити доступ до актуальної інформації про дії кризового менеджменту щодо подолання кризи та їхню роль у цьому процесі. Клієнти та партнери потребують окреслення можливих змін і антикризових заходів, що плануються застосовувати кризовим менеджментом, для того, щоб врахувати це в управлінні власним бізнесом, зокрема, для уникнення поширення кризи [7, с. 1665].

Кризовий період також вимагає швидкої реакції на питання, що виникають, і забезпечення відкритого каналу комунікації. Кризовий менеджмент має бути готовим відповідати на запити співробітників і клієнтів у режимі реального часу, надаючи їм інформацію, що допомагає ухвалювати особисті рішення й об’єктивно орієнтуватися в складній ситуації.

До ефективних практик комунікації в умовах кризи варто віднести:

– регулярне інформування співробітників, клієнтів і партнерів про поточну ситуацію, заходи, що вживаються, і зміни в бізнесі, тобто забезпечувати прозорість та відкритість діяльності підприємства;

– забезпечення каналу зворотного зв’язку з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами та аналіз звернень співробітників і клієнтів, щоб краще зрозуміти їх потреби та побоювання, тобто кризовий менеджмент повинен володіти когнітивною гнучкістю;

– розширення каналів комунікації таких, як електронна пошта, внутрішні сайти, конференції, круглі столи, вебінари, та їх наповнення інформацією про стан свого бізнесу аби запобігти інформаційним атакам та створенню панічних настроїв навколо ринкової ніші. Це дозволить доставляти важливу інформацію всім стейкхолдерам одночасно, забезпечувати особистий контакт і отримати зворотний зв’язок у режимі реального часу, налагодити централізований і постійний доступ до актуальної інформації;

– проведення навчальних тренінгів та семінарів для співробітників з розвитку навичок ефективної комунікації в кризові часи, тобто навчити персонал по-новому мислити та комунікувати через розвиток навичок взаєморозуміння.

Регулярні тренінги та вправи допомагають персоналу бути готовим до дій в умовах надзвичайної ситуації, що підвищує рівень координації та

ефективності. Підготовка та тренування персоналу в кризових умовах включає теоретичні заняття, практичні тренування, симуляційні вправи та використання онлайн-курсів для відпрацювання навичок з евакуації, надання першої допомоги та користування засобами захисту. Ефективні методи навчання повинні моделювати реальні стресові ситуації за допомогою симуляторів для кращої адаптації персоналу до надзвичайних умов [8, с. 78].

Встановлення прозорої та регулярної комунікації є критично важливим для стабілізації кризової ситуації у бізнесі. Це стосується як внутрішньої комунікації в команді персоналу, так і комунікації із клієнтами, партнерами та громадськістю.

Ефективна комунікація в кризових умовах вимагає оперативності, прозорості, чесності та емпатії, аби швидко поширювати достовірну інформацію, будувати довіру, ухвалювати консолідовані рішення та мінімізувати негативні наслідки кризи. Ключові принципи ефективної комунікації кризового менеджменту включають: оперативне надання інформації, задля запобігання поширенню чуток та дезінформації, прозорість та чесність у роботі зі ЗМІ, активне слухання з налагодженим зворотним зв'язком, чітке інформування про кроки, які вживаються для подолання кризи, та прояв керівництвом емпатії та турботи про персонал для його згуртованості.

Звідси маємо винести важливе правило для кризового менеджменту, а саме те, що час кризи вимагає прозорості та чіткості в комунікаціях. Не потрібно виносити усі внутрішні проблеми на обговорення, але вкрай важливо ділитися позитивною інформацією, яка засвідчує боротьбу з кризою, утім без особливих акцентів на проблемах, обумовлених нею. Також важливо активно слухати власних співробітників і клієнтів. Це ключові принципи ефективної практики комунікацій в кризові часи [6, с. 78].

Отже, ефективна комунікація в кризовий період для бізнесу характеризується відкритістю, прозорістю та швидкою реакцією на запити, задля встановлення довіри і підтримки колективу у складні часи. Саме така практика кризового менеджменту здатна допомогти бізнесу успішно подолати труднощі та домогтися підтримки співробітників, клієнтів і партнерів [3, с. 117].

Професіоналізм кризового менеджменту перевіряється його спроможністю відновлювати функціонування бізнесу після кризи. Після проходження кризового періоду, з його традиційно необхідною мінімізацією витрат, основним завданням стає відновлення фінансових показників і повернення довіри клієнтів і партнерів, що вимагає інвестицій.

Тому ефективною практикою кризового менеджменту є здійснення паралельно з відновленням бізнесу після кризи розробки стратегії його зростання [2, с. 105]. Захисна стратегія скорочення бізнесу задля його збереження через мінімізацію витрат, відмова від застарілих форм організації бізнес-процесів функціонування соціально-економічної системи – це лише тимчасово вимушена практика. Без подальшого розвитку через запуск інвестиційно-інноваційних

процесів бізнес завершить своє існування. У зв'язку з цим, практика кризового менеджменту в межах наступальної антикризової стратегії може включати формулювання нової місії та адекватну їй постановку цілей на довгострокову перспективу розвитку щодо відкриття нових ринків, розширення кола клієнтів, зміцнення партнерських відносин, впровадження виробничих та продуктових інновацій, тощо.

Отже, відновлення бізнесу із забезпеченням його подальшого розвитку потребує часу та інвестицій. Утім ефективно застосовані дієві практики кризового менеджменту здатні повернути його на висхідну хвилю життєвого циклу через прагнення до динамічної економічної рівноваги. Для цього варто спиратися на кращі практики кризового менеджменту в частині забезпечення можливості гнучкого маневрування стратегічного управління через розробку альтернативних антикризових стратегій для своєчасного та адекватного реагування на потенційні загрози на основі активного моніторингу ризиків, проєктування інноваційних змін бізнес-моделей з метою забезпечення сталого розвитку діяльності через подолання наслідків кризи та відновлення динамічної економічної рівноваги [4; 9, с. 91].

Ключові практики кризового менеджменту у сфері розробки антикризових стратегій розкриваються у наступних положеннях.

1. Забезпечення проактивного управління ризиками означає необхідність постійного моніторингу потенційних загроз, які можуть призвести до кризи, щоб запобігти їй або мінімізувати її наслідки. Кризовий менеджмент має запровадити практику безперервного процесу виявлення, аналізу та мінімізації потенційних проблем до того, як вони виникнуть. Це дозволить контролювати відхилення бізнесу від стану економічної рівноваги вже на стадії проєктування, а також підтримувати його стійкість у просторі та стабільність у часі в процесі функціонування.

Ця практика, на відміну від аналітичної функції фінансового менеджменту, яка викриває в ретроспективі існуючі проблеми, дозволяє передбачати загрози з метою вжиття превентивних заходів [5, с. 200].

Складовими діями ефективної практики проактивного управління ризиками є: активний пошук ранніх ознак потенційних загроз через розвинуті інформаційно-комунікаційні канали, аналіз ймовірності їх появи з оцінкою впливу на бізнес, а також розробка та реалізація заходів запобігання наслідків ризику, нівелювання його дії, зокрема через адаптацію бізнесу до нових умов, що диктуються трансформаційними змінами в економіці. Перевагами проактивного управління є: зменшення невизначеності, що дозволяє мінімізувати вплив невизначеності на процес реалізації окремих проєктів та антикризової стратегії; зміцнення стійкості економічної рівноваги, тобто посилює її опір зовнішньому деструктивному впливу; уникнення або зменшення фінансових та репутаційні втрат через підвищення якості управлінських рішень на основі врахування потенційних ризиків.

2. Наступна практика сучасного кризового менеджменту – це відновлення економічної рівноваги бізнесу як досягнення його збалансованого стану, за якого фінансові потреби узгоджуються з наявними ресурсами, що забезпечує ефективну діяльність та сталий розвиток. Вона проявляється як фінансова, операційна та стратегічна гармонія, де всі елементи функціонування бізнесу працюють злагоджено для досягнення поставлених цілей антикризової стратегії, а також економічна рівновага між попитом та пропозицією на ринку, що дозволяє підприємству отримувати прибуток та залишатись конкурентоспроможним. Ефективні практики кризового менеджменту мають диференціюватися залежно від виду економічної рівноваги, серед яких виділяють: фінансову рівновагу – стан, коли фінансові потреби підприємства покриваються його ресурсами, забезпечуючи його платоспроможність та можливість сталого розвитку; операційну рівновагу як гармонійне функціонування всіх підрозділів та процесів підприємства, що призводить до оптимального використання ресурсів; рівновагу ринкової ніші – стан, коли попит на продукцію підприємства дорівнює його пропозиції за певною ціною, що дозволяє отримувати стабільний прибуток [2, с. 107].

Ефективний кризовий менеджмент передбачає використання особливих практик в розрізі видів економічної рівноваги. Ця диференціація практик обумовлена спрямуванням адекватного впливу на різного роду ризики, які є факторами порушення того чи іншого виду економічної рівноваги. Для забезпечення фінансової рівноваги бізнесу ефективною практикою є бюджетування, що спрямоване на раціоналізацію витрат та збалансування їх доходами у розрізі окремих бюджетних одиниць організаційної структури. Бюджетування дозволяє враховувати вплив фінансових ризиків. Операційна рівновага робить акцент на управлінні персоналом через методи соціально-психологічної підтримки та здорової комунікації в колективі. Злагоджена робота працівників як ціннісного інтелектуального капіталу бізнесу дозволяє запобігти операційним ризикам.

Ринковий ризик як загроза успішному функціонуванню і, навіть, існуванню бізнесу своїм індикатором має стан рівноваги ринкової ніші, для забезпечення якої кризовий менеджмент використовує такі ефективні практиками: як удосконалення системи маркетингу через розбудову ефективної мережі збуту, акцентування уваги на забезпеченні високої якості продукції на основі продуктових та виробничих інновацій, що формує ключові засади конкурентоспроможності бізнесу як змістовної характеристики його здатності до сталого розвитку через рух до вищого рівня економічної рівноваги. У такий спосіб формується здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати його негативні наслідки.

3. Ефективною практикою кризового менеджменту є створення альтернативних планів дій на випадок виникнення різних проявів кризи, що виступають основою для швидкого та адекватного реагування [4].

Розробка кризових планів передбачає аналіз ризиків, створення кризової команди з розподілом ролей у ній, розробку чітких інструкцій, протоколів дій, створення плану комунікацій для оперативного інформування, регулярне тестування виконання плану та його коригування. Мета такої практики кризового менеджменту – мінімізувати збитки, захистити репутацію та швидко відновити економічну рівновагу в умовах надзвичайної ситуації.

Послідовна розробка пулу антикризових стратегій розпочинається з формування команди кризових менеджерів із розподілом спільних та індивідуальних ролей між виконавцями таких завдань:

– визначення кола можливих ризиків, небезпек та загроз для бізнесу, їх класифікації та оцінки ймовірності виникнення та настання потенційних наслідків;

– розробка таких чітких алгоритмів дій для кожної з виділених кризових ситуацій, щоб кожен працівник у колективі знав свою роль та процедури реагування;

– створення ефективних каналів зв’язку для швидкого обміну інформацією між співробітниками під час кризи;

– підготовка зразків повідомлень для різних аудиторій (клієнтів, партнерів, ЗМІ), щоб швидко та чітко інформувати про ситуацію, а також, доречним буде визначення прес-аташе підприємства.

Чітке визначення ролей та обов’язків у команді кризового менеджменту допомагає уникнути хаосу та забезпечує здійснення скоординованих дій у напрямку відновлення економічної рівноваги. Особливо важливою практикою кризового менеджменту є та, яка забезпечує усвідомлення та прийняття відповідальності за свої дії, наслідки та добробут інших, виходячи за межі особистої вигоди і спрямовуючи зусилля на подолання викликів, підтримку взаємозв'язків та досягнення спільних цілей.

Практика кризового менеджменту щодо формування нової якості відповідальності в умовах кризи має бути спрямована на: прийняття на себе обов’язків, що виходять за рамки звичайних, особливо коли мова йде про добробут інших людей та спільноти; а також подолання меж власної системи – піднесення інтересів колективу бізнесу вище особистих [7, с. 1669].

Ефективною практикою кризового менеджменту є тестування та перевірка розроблених варіантів антикризових стратегій через проведення тренувань та організації симуляції кризових ситуацій для співробітників.

За підсумками такої роботи ефективною практикою кризового менеджменту є аналіз результатів тестувань й використання його висновків для коректив антикризової стратегії з метою забезпечення її адекватності та дієвості.

Викладене вище дозволяє узагальнити, що ключовими елементами ефективної практики кризового менеджменту щодо розробки антикризової стратегії є: злагоджений склад команди з контактною інформацією; ефективна комунікація у вигляді організованого спілкування з внутрішніми та зовнішніми

стейкхолдерами; наявність медіаплану для забезпечення процедур взаємодії з пресою та громадськістю; оперативне реагування та надання правдивої інформації для попередження репутаційних втрат та зміцнення довіри, оскільки комунікація зберігає довгострокові відносини та допомагає мінімізувати негативні наслідки кризи для бізнесу.

Отже, ефективні практики кризового менеджменту озброюють бізнес для боротьби з кризою через заздалегідь підготовлені антикризові стратегії щодо дій та комунікацій для адекватного реагування на кризу; організовану співпрацю з медіа для управління інформаційними потоками про свій бізнес та стеження за реакцією громадськості; розвиток здатності швидко адаптуватися до змін, переглядати бізнес-моделі та знаходити нові шляхи для відновлення економічної рівноваги, що дозволяє ефективно реагувати на кризову ситуацію.

**Висновки.** Кризовий менеджмент являє собою набір стратегій і рішень, спрямованих на управління бізнесом в умовах несприятливих зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть призвести до погіршення фінансових показників. Кризовий менеджмент охоплює розроблення та реалізацію антикризових стратегій, аналіз ризиків, визначення ефективних заходів реагування на проблеми, які виникають, а також застосування найкращих практик і рекомендацій у боротьбі з кризою та відновленням економічної рівноваги. У період кризи ефективна комунікація стає особливо важливою. Це охоплює вміння передавати інформацію співробітникам, клієнтам та іншим зацікавленим сторонам, бути відкритим і прозорим, уміти пояснити актуальну ситуацію і прийняті рішення. Аналіз ризиків і запобігання кризам є ключовими елементами кризового менеджменту. Це охоплює ідентифікацію потенційних ризиків, аналіз їхньої ймовірності та наслідків, а також розроблення та реалізацію заходів щодо запобігання та управління кризовими ситуаціями. Кризовий менеджмент спрямований на мінімізацію втрат і відновлення бізнесу після кризи. Це охоплює розроблення та реалізацію планів, спрямованих на вихід із кризи з мінімальними збитками, відновлення економічної рівноваги та довіри у клієнтів і партнерів.

Отже, можемо виділити найкращі практики кризового менеджменту: аналіз ризиків для визначення потенційних загроз для бізнесу, оцінка ймовірності їх виникнення та можливі наслідки; формування кризової команди з урахуванням компетентностей кожного та з чітким розподілом функцій, закріпленням організаторських ролей; розробка антикризових стратегій з детальними інструкціями щодо вибору альтернатив поміж них та реалізації кожного типу можливої кризи, чітко визначивши дії, які має виконувати відповідальний персонал; складання плану комунікацій для встановлення ефективних каналів зв’язку для швидкого обміну інформацією всередині команди та наповнення зовнішнього інформаційного поля; регулярне проведення навчань та тренінгів з імітуванням кризових ситуацій для відпрацювання навиків роботи кризових менеджерів та персоналу, а також

перевірки ефективності антикризової стратегії; оперативне реагування на кризову ситуацію, стабілізація та вжиття заходів щодо усунення негативних наслідків, відновлення економічної рівноваги на основі оптимізації використання ресурсів соціально-економічної системи; самонавчання заради самовдосконалення через аналізу ходу подій, вивчення отриманого досвіду та внесення необхідних коректив в антикризову стратегію для покращення управління економічною рівновагою та недопущення розвитку кризи у майбутньому.

Практики кризового менеджменту забезпечують гнучкість та адаптивність у кризових умовах, тобто найкращу здатність до виживання зі збереженням базису для наступного розвитку, а також дозволяють оперативно реагувати на непередбачувані зміни, переглядати стратегії, шукати нові рішення та адаптуватися до нових обставин для забезпечення сталого розвитку на основі формування економічної рівноваги. Ця якість дозволяє соціально-економічними системам, командам і окремим особам успішно долати виклики, знижувати негативні наслідки криз та залишатися продуктивними в динамічному та невизначеному середовищі.

Команди та організації, які є гнучкими та адаптивними, можуть залишатися продуктивними навіть у складних умовах. Ефективний кризовий менеджмент – це успішне лідерство як консолідуюча сила прагнення до розвитку, що спрямована на активне вирішення проблем, пошук кожним свого нового місця та внесок у подолання труднощів.

Прийняття відповідальності в кризових умовах формує внутрішні цінності, які допомагають і керівникам, і їх підлеглим діяти етично та усвідомлено, навіть коли це важко. Особливо важливою є особиста відповідальність кожного за те, щоб не посилювати негативні процеси, а навпаки, докладати зусиль для покращення ситуації.

Таким чином, відповідальність у кризових умовах – це не просто набір правил, а глибинне усвідомлення своєї ролі та здатності впливати на ситуацію на благо інших.

У період кризи професійний кризовий менеджмент відіграє важливу роль в успішному управлінні вашим бізнесом. Він охоплює різні стратегії та методи, як-от аналіз ризиків, запобігання кризам, ефективну комунікацію та планування реструктуризації після кризи.

За допомогою кризового менеджменту ви зможете мінімізувати втрати та забезпечити успішне відновлення вашого бізнесу після кризи. Аналіз ризиків дасть вам змогу передбачити можливі загрози та вжити заходів для їх запобігання. Комунікація в кризові часи допоможе вам ефективно спілкуватися зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, утримуючи їхню довіру та інформованими про поточну ситуацію.

Отже, професійний кризовий менеджмент відіграє важливу роль у бізнесі, забезпечуючи його виживання та сталий розвиток. Планування, аналіз, інновації

та комунікації здатні забезпечити ефективний захист від ризиків через формування адекватної відповіді на виклики кризи й побудови здорового інформаційного простору для мінімізації ризику втрати бізнесу й забезпечення ефективного відновлення його економічної рівноваги.

***Література:***

1. Гудзь Т.П., Єгоричева С.Б., Литвинюк М.В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №5-6. С. 10-20.

2. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 463 с.

3. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Філологія. Журналістика. 2021. Т. 32(71), № 6(3). С. 112-119.

4. Кокорєва О. В., Набока Р. М. Стратегії адміністративного менеджменту у вирішенні кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_47 (дата звернення: 01.10.2025)

5. Федик В. Р., Денисенко Г. В. Теоретико-методологічні підходи до управління ризиками кібербезпеки на об'єктах критичної інфраструктури: реагування на кіберінциденти та менеджмент кризових ситуацій. Інформація і право. 2024. № 1. С. 195-202.

6. Колодка А. В. Комунікативна складова кризового менеджменту в екстремальних умовах. Публічне адміністрування та національна безпека. 2021. № 3. С. 76-80.

7. Ожубко Г. В., Орлова О. М., Дмитрів В. М. Психологічні аспекти кризового менеджменту: управління стресом персоналу в умовах війни. Перспективи та інновації науки. 2025. № 2. С. 1663-1671.

8. Штерма Т. В., Маниліч М. В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 12. С. 73-81.

9. Гудзь Т.П., Гасій О.В., Шаповалов В.О., Литвинюк М.В. Діагностика фінансової рівноваги бізнесу як інструмент якісної аналітики при розробці проєктів смартспеціалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 12(30). С. 82-95.

***References:***

1. Hudz T.P., Yehorycheva S.B., & Lytvynyuk M.V. (2023) Funktsionuvannia pidpryiemstv Ukrainy v umovakh viiny: analiz sytuatsii ta ekonomichni ochikuvannia [Functioning of Ukrainian enterprises in wartime: analysis of the situation and economic expectations]. *Naukovyi visnyk ONEU – Scientific Bulletin of ONEU, 5-6,* 10-20 [in Ukrainian].

2. Hudz T.P. (2018). *Teoriia i metodolohiia formuvannia finansovoi rivnovahy pidpryiemstva [Theory and methodology of forming the financial balance of an enterprise]*. Poltava: PUET, 463 p. [in Ukrainian].

3. Baranetska A. Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment: kryzovi praktyky [Information and communication management: crisis practices]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seria : Filolohia. Zhurnalistyka – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Philology. Journalism. 2021. Vol. 32(71), Issue. 6(3),* 112-119 [in Ukrainian].

4. Kokorieva O. V., & Naboka R. M. (2024). Stratehii administratyvnoho menedzhmentu u vyrishenni kryzovykh sytuatsii [Strategies of administrative management in resolving crisis situations]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy. 8*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_47 (access date: 01.10.2025) [in Ukrainian].

5. Fedyk V. R., & Denysenko H. V. (2024). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy kiberbezpeky na obiektakh krytychnoi infrastruktury: reahuvannia na kiberintsydenty ta menedzhment kryzovykh sytuatsii [Theoretical and methodological approaches to managing cybersecurity risks at critical infrastructure facilities: responding to cyber incidents and managing crisis situations]. *Informatsiia i pravo – Information and law, 1,* 195-202 [in Ukrainian].

6. Kolodka A. V. (2021). Komunikatyvna skladova kryzovoho menedzhmentu v ekstremalnykh umovakh [The communicative component of crisis management in extreme conditions]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public administration and national security, 3,* 76-80 [in Ukrainian].

7. Ozhubko H. V., Orlova O. M., & Dmytriv V. M. (2025). Psykholohichni aspekty kryzovoho menedzhmentu: upravlinnia stresom personalu v umovakh viiny [Psychological aspects of crisis management: personnel stress management in wartime]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky – Prospects and innovations of science, 2,* 1663-1671 [in Ukrainian].

8. Shterma T. V., & Manylich M. V. (2023). Kadrovyi menedzhment ta upravlinnia v kryzovykh sytuatsiiakh pidpryiemstva [Personnel management and management in crisis situations of the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine, 12,* 73-81 [in Ukrainian].

9. Hudz T.P., Hasii O.V., Shapovalov V.O., & Lytvynyuk M.V. (2024). Diahnostyka finansovoi rivnovahy biznesu iak instrument iakisnoi analityky pry rozrobtsi proiektiv smart·spetsializatsii [Diagnostics of the financial balance of a business as a tool of qualitative analytics in the development of smart specialization projects]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science, 12 (30),* 82-95 [in Ukrainian].

*УДК 658.3:330.131.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-337-359*

**Ерстенюк Тарас Миколайович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, https://orcid.org/0009-0006-2457-7180

# СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА ЕКОНОМІКО-ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності. Обґрунтовано актуальність проблеми забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що супроводжується воєнними діями, фінансовими ризиками та політичними викликами.

Систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення сутності адаптивного управління, розкрито його роль у забезпеченні економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємств. У роботі запропоновано поетапний механізм адаптаційного управління, що охоплює діагностику середовища, мобілізацію ресурсної бази, формування цілей і завдань адаптації, визначення відповідальних осіб, розробку програми заходів, мотивування персоналу, практичну реалізацію, моніторинг результатів та оцінку ефективності. Особливу увагу приділено розробці економіко-математичної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств із використанням інструментів економетричного аналізу та оптимізаційного моделювання.

Запропонована модель враховує стохастичні чинники, рівень фінансової стійкості, ресурсні обмеження й ризики, що дозволяє кількісно оцінювати адаптивність підприємств та прогнозувати їхні траєкторії розвитку. Апробація моделі здійснена на прикладі низки українських підприємств, результати якої підтвердили її прикладну значущість та можливість диференційованого вибору стратегій: від стабілізаційних та диверсифікаційних до інноваційно-інвестиційних. Запропоновано систему статичних і динамічних показників оцінювання адаптаційної стійкості, що охоплює фінансово-економічні, трудові, витратні та ресурсні індикатори.

Розроблено методику моніторингу адаптаційних процесів, яка дозволяє ідентифікувати стан підприємства між сегментами «адаптаційна невизначеність» та «адаптаційна стійкість». Практичне значення результатів дослідження полягає у створенні методичного підґрунтя для своєчасного реагування

підприємств на дестабілізуючі фактори та формування стратегічного базису довгострокової конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** адаптивний механізм управління, підприємницька діяльність, політико-економічна нестабільність, ризики, ресурсний потенціал, антикризове управління, економіко-математична модель, конкурентоспроможність.

**Ersteniuk Taras Mykolaiovych** 4th year postgraduate student of the Economics and Finance Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, https://orcid.org/0009-0006-2457-7180

## PECULIARITIES OF DEVELOPING AN ADAPTIVE MECHANISM FOR MANAGING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER RISK AND ECONOMIC-POLITICAL INSTABILITY

**Abstract.** The theoretical and methodological foundations of forming an adaptive mechanism for managing entrepreneurial activity under conditions of risk and economic-political instability were studied in the article. The relevance of ensuring enterprise resilience and competitiveness in a highly turbulent external environment, characterized by military actions, financial risks, and political challenges, was substantiated.

Approaches of domestic and foreign scholars to the definition of adaptive management were systematized, and its role in ensuring economic security and long-term development of enterprises was revealed. A step-by-step mechanism of adaptive management was proposed, including environmental diagnostics, mobilization of the resource base, formulation of adaptation goals and objectives, identification of responsible actors, development of an action program, personnel motivation, practical implementation, monitoring of results, and evaluation of effectiveness. Special attention was paid to the development of an economic-mathematical model for selecting the optimal strategy of enterprise development through econometric analysis and optimization modeling tools.

Stochastic factors, financial stability, resource constraints, and risks were incorporated into the proposed model, which allowed enterprise adaptability to be quantitatively assessed and development trajectories to be forecasted. The model was tested on a set of Ukrainian enterprises, and its applied significance and feasibility of differentiated strategic choices – from stabilization and diversification to innovation- and investment-oriented strategies – were confirmed. A system of static and dynamic indicators for assessing adaptive resilience was proposed, covering financial-economic, labor, cost, and resource indicators.

A methodology for monitoring adaptive processes was developed, which enabled the identification of an enterprise's state between the segments of "adaptive uncertainty" and "adaptive resilience."

The practical significance of the research was determined to consist in establishing a methodological basis for timely responses of enterprises to destabilizing factors and in forming a strategic foundation for long-term competitiveness.

**Keywords:** adaptive management mechanism, entrepreneurial activity, political and economic instability, risks, resource potential, anti-crisis management, economic-mathematical model, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних трансформаційних процесів національної економіки України актуалізується проблема пошуку ефективних підходів до управління підприємницькою діяльністю, здатних забезпечити стійкість та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Високий рівень економічних і політичних ризиків, притаманних сьогоденню, зумовлює необхідність розробки адаптивних механізмів управління, які враховують непередбачуваність зовнішнього середовища й обмеженість ресурсів.

Формування такого механізму передбачає комплексне поєднання організаційно-економічних інструментів, інноваційних підходів і стратегічних орієнтирів, що дозволяють своєчасно реагувати на динаміку змін. Важливою передумовою його ефективного функціонування є здатність підприємства до оперативного аналізу ризиків та розробки управлінських рішень, які мінімізують можливі негативні наслідки. При цьому особливе значення набуває гнучкість управлінських структур, забезпечуючи швидку адаптацію бізнес-моделі до нових викликів зовнішнього середовища.

В умовах економіко-політичної нестабільності ключовим завданням стає збереження балансу між інноваційністю та стабільністю, що дозволяє одночасно підтримувати розвиток і захищати підприємство від кризових загроз.

Таким чином, дослідження специфіки формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки сприяє підвищенню рівня стійкості бізнесу та його здатності до відтворювального зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфіку та особливості формування адаптаційного механізму управління підприємництвом в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності розглянуті представлені у науковому доробку наступних науковців: Алькема В., Білошкурський М., Буняк Н., Вороніна А., Гвоздєй Н., Длігач А., Зєніна-Біліченко А., Кінарьов В., Колбасинський Ю., Коритько Т., Мариненко Н., Пілецька С., Попело О., Самойлович О., Халіна В. та ін. Вчені по-різному висвітлювали проблеми адаптації, зокрема Алькема В. та Кінарьов В. [1] досліджували адаптивне управління малими підприємствами в умовах воєнного стану, підкреслюючи його роль у забезпеченні стійкості та національної безпеки. Папело О. та Самойлович О. [2] вивчали застосування цифрових технологій для формування адаптивних механізмів управління розвитком промислових підприємств, а Буняк Н.М. [3] аналізувала ефективність впровадження сучасних управлінських

інструментів у кризових умовах. Вороніна А. В. та Зєніна-Біліченко А. С. [4] розробляли методологію стратегічного адаптивного управління, Длігач А. О., Гвоздєй Н. І. та Білошкурський М. В. [5] – інтеграцію інноваційних та цифрових технологій для підвищення стійкості підприємств, Халіна В. Ю. та Колбасинський Ю. В. [6] – концепцію адаптивного управління з урахуванням зовнішніх впливів, Мариненко Н. Ю. [7] – управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах, зокрема виробничо-господарських структур, а Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. [8] – теоретико-методологічні засади побудови системи адаптивного управління для підтримки конкурентоспроможності.

Узагальнений аналіз наукових досліджень [1-8] свідчить про те, що адаптивне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств у умовах ризику, воєнних загроз, економічної кризи та політико-економічної нестабільності.

В даному контексті постає питання розробки адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в аспекті формування гнучких стратегій, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси, інтегрувати інноваційні та цифрові технології, а також підтримувати довгостроковий розвиток і виживання підприємств у кризових умовах.

**Мета дослідження** – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні підходи до формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю, який забезпечуватиме стійке функціонування суб'єктів господарювання в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності, сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та створить передумови для довгострокового розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних економіко-політичних умовах формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю набуває особливої актуальності.

Динамічність зовнішнього середовища, зумовлена глобалізаційними процесами, воєнними діями, фінансо-вою нестабільністю та посиленням конкурентного тиску, створює умови, за яких традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними.

Адаптивний механізм управління дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, підвищувати стійкість до ризиків та формувати стратегічні переваги.

Він базується на здатності системи управління передбачати потенційні загрози, коригувати управлінські рішення у відповідь на нестабільність і забезпечувати баланс між коротко- та довгостроковими цілями.

На наш погляд, під адаптивним механізмом управління підприємством слід розуміти сукупність організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних інструментів і процедур, які забезпечують здатність підприємства

своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозувати потенційні ризики, коригувати управлінські рішення та підтримувати баланс між коротко- і довгостроковими цілями для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективного розвитку бізнесу.

В сучасних умовах потреба в адаптації підприємств до умов економіко-політичної нестабільності зумовлена, насамперед, військовими подіями, які суттєво трансформували різні аспекти їхньої діяльності, включаючи виробничу, фінансову, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, логістичну та іміджеву сфери.

Навіть за сучасних умов бізнес продовжує відчувати значний руйнівний вплив війни та стикатися з новими викликами, при цьому більшість підприємств досі перебуває в процесі адаптації до цих надзвичайно складних умов [1, с. 127], основні з яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні детермінанти впливу та особливості адаптації підприємств до умов політико-економічної нестабільності [складено автором із врахуванням [9; 10, с. 239, 244-246; 11; 12, с. 611-612; 13-14; 15, с. 111; 16, с. 408-409]**

| **Детермінанти впливу** | **Специфіка адаптації** | **Наслідки адаптації** |
|---|---|---|
| Військові дії та безпекові ризики | Перенесення виробничих потужностей у більш безпечні регіони; впровадження дистанційних форматів роботи; посилення заходів безпеки для персоналу | Забезпечення життєздатності підприємства; зменшення втрат; формування нових центрів економічної активності |
| Фінансово-економічна нестабільність | Оптимізація витрат; пошук альтернативних джерел фінансування; застосування антикризових стратегій управління грошовими потоками | Підтримка платоспроможності; скорочення витрат; підвищена залежність від зовнішніх інвесторів або донорів |
| Розриви логістичних ланцюгів | Пошук альтернативних маршрутів постачання; диверсифікація партнерів та ринків збуту; розвиток локальної кооперації | Відновлення постачання; підвищення гнучкості та стійкості логістики; формування нових партнерських відносин |
| Інформаційні та комунікаційні виклики | Активне використання цифрових технологій; застосування онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами; посилення кіберзахисту | Підвищення прозорості та оперативності управління; зростання рівня цифровізації бізнесу |

| Детермінанти впливу | Специфіка адаптації | Наслідки адаптації |
|---|---|---|
| Інноваційні потреби | Прискорене впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів; адаптація виробничих процесів до нових умов | Підвищення конкурентоспроможності; скорочення часу виведення продукції на ринок |
| Іміджеві та соціальні чинники | Реалізація програм соціальної відповідальності; підтримка працівників і місцевих громад; формування позитивного корпоративного іміджу | Зростання довіри до підприємства; посилення репутаційних позицій; залучення нових партнерів і клієнтів |
| Правове регулювання та зміни законодавства | Адаптація до нових норм оподаткування, трудового та військового законодавства; використання державних пільг і програм підтримки | Підвищення правової захищеності; зменшення ризику штрафів; зростання ролі держави у регуляції |
| Кадрові виклики | Збереження та підтримка кваліфікованих кадрів; перекваліфікація персоналу; залучення нових працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб | Зменшення дефіциту робочої сили; формування нових компетенцій; підвищення гнучкості кадрової політики |
| Міжнародна співпраця та інтеграція | Пошук іноземних партнерів і ринків; участь у міжнародних програмах підтримки; вихід на нові експортні напрямки | Розширення ринкових можливостей; підвищення інноваційності; інтеграція у світову економіку |

При розробці та впровадженні адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах високого рівня ризику та політико-економічної нестабільності визначальне значення набувають такі ключові складові:

а) інформаційна система адаптивного механізму, яка базується на інтеграції основних підсистем, зокрема організаційної, мотиваційної, планово-програмної, а також систем моніторингу та контролю;

б) базові складові адаптаційного механізму, до яких належать мета, завдання, суб’єкти та об’єкти управління, принципи, функції, методи та ресурсне забезпечення;

в) безпосередньо сам механізм адаптивного управління, який формується у вигляді послідовної сукупності етапів, який включають оцінку ризиків, коригування стратегій, реалізацію управлінських рішень та контроль результатів.

г) очікувані наслідки впровадження механізму, які полягають у формуванні стабільної та ефективної системи стратегічного управління підприємством.

Інформаційна система адаптивного механізму насамперед ґрунтується на систематичному зборі, обробці та аналізі актуальної інформації, яка характеризує як внутрішні процеси підприємства, так і стан зовнішнього середовища.

Вона покликана забезпечувати управлінців достовірними та своєчасними даними, необхідними для прийняття ефективних і раціональних управлінських рішень, зокрема щодо ідентифікації різноманітних ризиків, оцінки рівня загроз та визначення потенційних можливостей розвитку.

Ключовими підсистемами цієї інформаційної системи є: організаційна підсистема, яка безпосередньо формує структуру та порядок потоків інформації; мотиваційна підсистема, спрямована на стимулювання персоналу до ефективного використання інформаційних ресурсів; підсистема планування та програмування, яка забезпечує систематизацію управлінських дій для досягнення визначених цілей; підсистема моніторингу та контролю, здійснюючи постійну перевірку відповідності фактичних результатів запланованим показникам.

Цілісну інформаційну систему в контексті побудови адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та політико-економічної нестабільності представимо на рис.1.

Іншим, достатньо важливим елементом реалізації механізму адаптації є обґрунтування базису його впровадження, який включає мету та ключові завдання, суб’єкти та об’єкти, принципи, функції та методи, наявність ресурсного забезпечення. Розглянемо кожну із складових.

Метою запропонованого адаптивного механізму управління під-приємницькою діяльністю в умовах високого рівня ризику та політико-економічної нестабільності є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства шляхом оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, мінімізації негативних наслідків ризиків та ефективного використання потенційних можливостей.

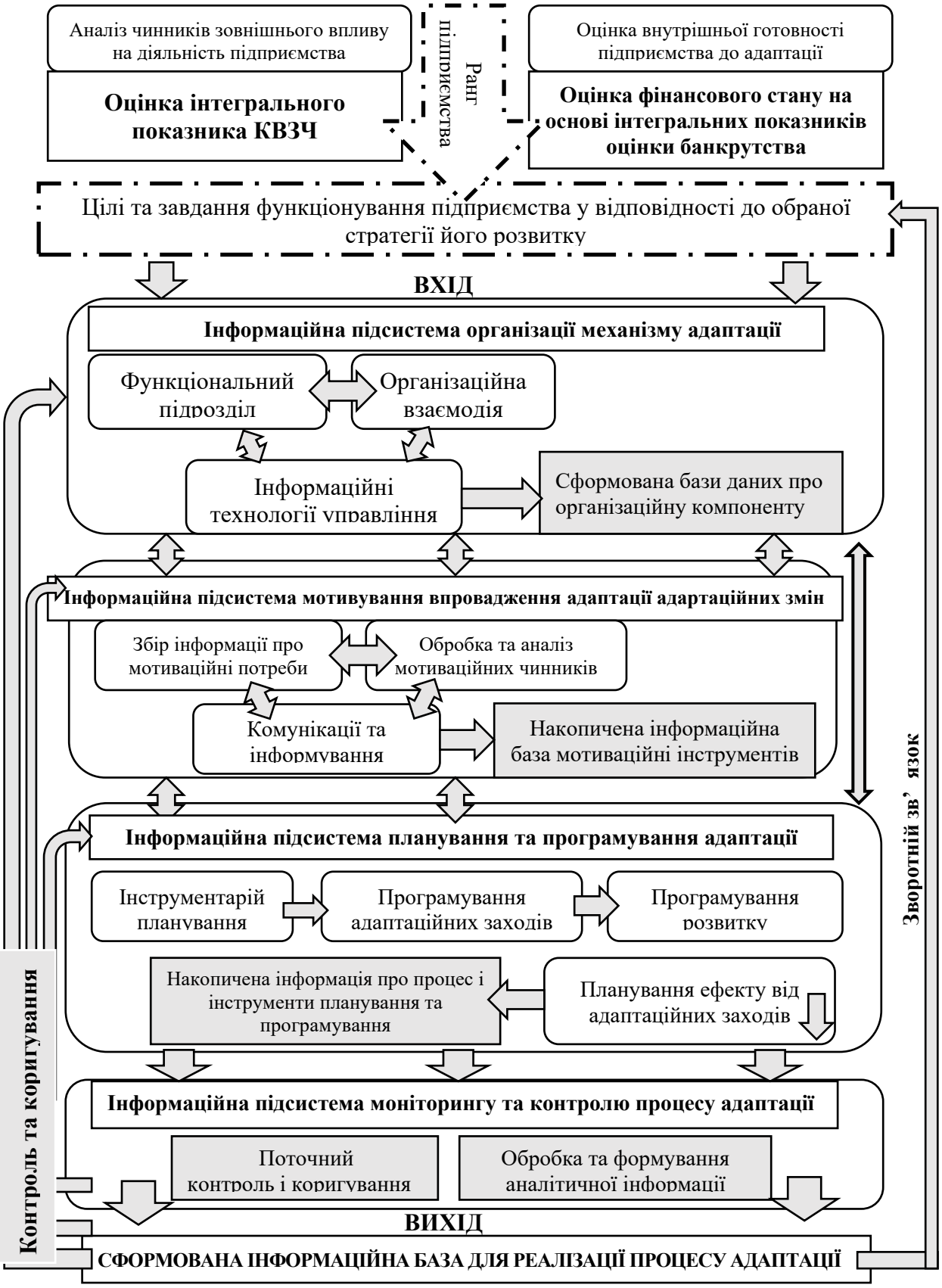



Рис. 1. Інформаційна система адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та нестабільності [запропоновано автором]

Виходячи із мети, ключовими завданнями пропонованого механізму стали: своєчасне виявлення ризиків та ознак кризових явищ у діяльності підприємства; формування та реалізація гнучких управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію негативного впливу ризиків; забезпечення збалансованості між стратегічними орієнтирами розвитку та поточними завданнями підприємства; створення умов для підвищення адаптивності та стійкості організаційної структури і системи управління; формування оптимальної антикризової політики та підвищення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Об'єктом адаптивного механізму управління в умовах ризику та нестабільності є підприємницька діяльність промислового підприємства як цілісна соціально-економічна система. Суб'єктом механізму виступає система управління підприємством, яка представлена керівними органами, менеджментом різних рівнів, власниками та іншими управлінськими структурами, які здійснюють організаційно-економічний вплив на діяльність підприємства. Для забезпечення ефективності адаптаційного механізму важливим є формування ресурсної бази, що включає фінансові, трудові, інформаційні, логістичні та правові ресурси. Їх наявність та раціональне використання створюють необхідні умови для стабільного функціонування підприємства в умовах ризику та політико-економічної нестабільності.

До основних принципів відносяться: гнучкість, системність, економічна доцільність, випереджувальне реагування, безперервність, збалансованість, своєчасність, обґрунтованість, антикризова орієнтація, інноваційність та практична застосовність. Реалізація адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю здійснюється на основі взаємозв'язку функціональних, методичних та інструментальних складових, кожна з яких виконує специфічні функції у забезпеченні стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Основними функціями механізму є: прогностична, планова, організаційна, координаційна, регулятивна та антикризова. Методичне забезпечення механізму включає фінансово-економічні, аналітичні, організаційні та мотиваційні підходи, які дозволяють інтегрувати кількісні та якісні методи управління і формувати збалансовану систему прийняття управлінських рішень. Інструментарій реалізації адаптаційного механізму охоплює стратегічне та оперативне планування, моніторинг і діагностику ризиків, використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, правових та регулятивних засобів, а також комунікаційних і мотиваційних механізмів. Безпосередній механізм адаптаційного управління підприємницькою діяльністю в умовах зовнішніх ризиків та політико-економічної нестабільності формує послідовність взаємопов'язаних етапів, які наочно представлені на рис. 2. Розглянемо кожен із етапів механізму. На першому етапі відбувається групування та узагальнення накопиченої інформації, що передбачає систематизацію первинних статистичних, фінансових та маркетингових даних про діяльність підприємства, а також результатів аналітичних досліджень зовнішнього середовища.

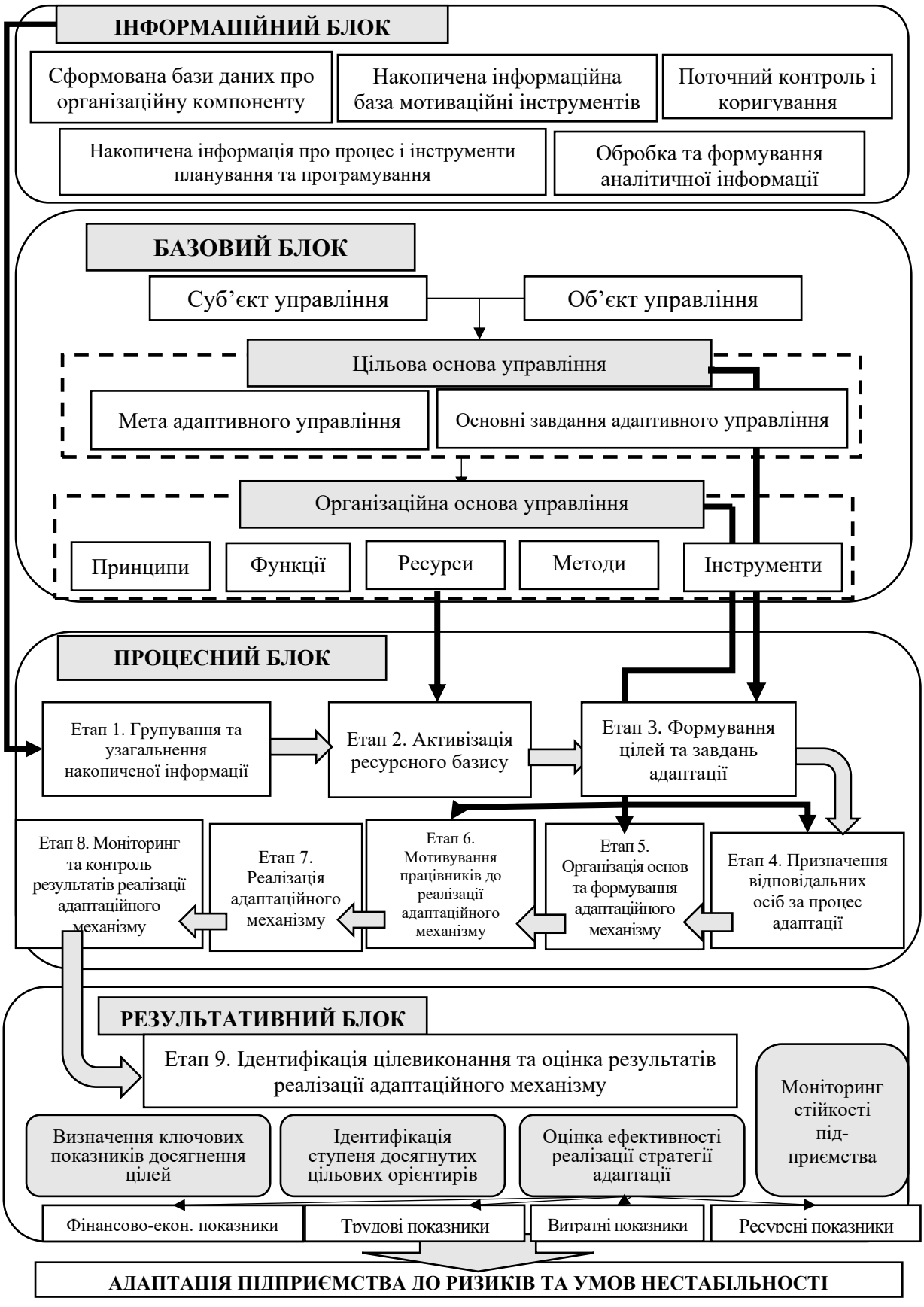



Рис.2. Адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та політико-економічної нестабільності [самостійна розробка автора з урахуванням [3, с.59; 17, с. 177; 18, с. 79; 19, с. 116-117; 20, с. 281]

На другому етапі відбувається активізація ресурсного базису, яка передбачає мобілізацію та консолідацію фінансових, виробничих, трудових, інформаційних і логістичних ресурсів. Оцінку ресурсної бази пропонуємо здійснювати через аналіз її складових, які наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Оцінка наявного ресурсного базису (потенціалу) підприємства [запропоновано автором]**

| **Різновид ресурсного базису** | **Бальна оцінка** | | |
|---|---|---|---|
| | Наявні (1 бал) | Частково (0,5 балів) | Відсутні (0 балів) |
| **Фінансові ресурси** | | | |
| Наявність власного капіталу для фінансування операційної діяльності | | | |
| Доступ до кредитних ресурсів та позикового капіталу | | | |
| Наявність резервного фонду для покриття ризиків | | | |
| **Виробничі ресурси** | | | |
| Наявність виробничого обладнання | | | |
| Впровадження інновацій у виробництво | | | |
| Автоматизація виробничих процесів | | | |
| Виробничі площі та їх технічний стан | | | |
| **Трудові ресурси** | | | |
| Кваліфікація та професійна підготовка персоналу | | | |
| Наявність кадрового резерву | | | |
| Рівень мотивації та залученості працівників | | | |
| **Інформаційні ресурси** | | | |
| Наявність інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо) | | | |
| Доступ до аналітичної та маркетингової інформації | | | |
| Використання сучасних IT-технологій у бізнес-процесах | | | |

| Різновид ресурсного базису | Бальна оцінка | | |
|---|---|---|---|
| | Наявні (1 бал) | Частково (0,5 балів) | Відсутні (0 балів) |
| **Логістичний ресурс** | | | |
| Власна транспортна інфраструктура | | | |
| Налагоджені канали постачання сировини та матеріалів | | | |
| Система дистрибуції готової продукції | | | |

Наявність або відсутність різних видів ресурсів має визначальний вплив на ефективність реалізації адаптивного управління, оскільки саме ресурсний базис визначає вихідні можливості підприємства щодо забезпечення фінансової стабільності, організації виробничих процесів, залучення та збереження трудового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій та ефективного функціонування логістичних систем. За достатнього забезпечення ресурсами підприємство здатне не лише оперативно реагувати на ризики та виклики зовнішнього середовища, а й формувати стратегічні резерви для подальшого розвитку. Шкала оцінювання ресурсного базису (потенціалу) для реалізації адаптаційного механізму підприємства наведена у таблиці 3.

Таблиця 3

**Шкала оцінювання ресурсного базису (потенціалу) реалізації адаптаційного механізму підприємства [запропоновано автором]**

| Рівень | Діапазон балів | Характеристика рівня |
|---|---|---|
| Дуже низький | 0 – 3 | Ресурсний базис критично обмежений, більшість ресурсів відсутні або перебувають у незадовільному стані. |
| Низький | 4 – 6 | Частина ресурсів наявна, проте їх недостатньо для повноцінного функціонування; окремі напрями діяльності обмежені. |
| Середній | 7 – 10 | Ресурси забезпечують підтримку операційної діяльності, але існують значні обмеження щодо розвитку, інноваційності та автоматизації. |
| Високий | 11 – 13 | Більшість видів ресурсів добре розвинені, підприємство має достатній фінансовий, виробничий та кадровий потенціал, застосовує сучасні інформаційні й логістичні інструменти. |
| Дуже високий | 14 – 16 | Ресурсний потенціал повністю сформований, усі ресурси наявні та взаємодіють синергійно. |

На третьому етапі здійснюється формування цілей та завдань адаптації і, при цьому, ґрунтується на результатах аналізу інформаційної бази та оцінки ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє виробити цілісну систему стратегічних та тактичних орієнтирів, забезпечуючи цілеспрямованість управлінської діяльності та запобігаючи розпорошенню зусиль у нестабільних умовах.

На четвертому етапі відбувається призначення відповідальних осіб за реалізацію процесу адаптації, передбачаючи закріплення конкретних функцій і завдань за менеджерами та структурними підрозділами. У результаті формується чітка система персональної відповідальності та координації дій, яка мінімізує ризик управлінських помилок та сприяє узгодженості роботи всіх учасників процесу.

На п’ятому етапі організовується формування безпосереднього адаптаційного механізму, який включає розробку комплексу управлінських рішень, вибір найбільш ефективних засобів і методів адаптації, формування програми заходів та визначення оптимальної траєкторії адаптивного розвитку.

Обрана траєкторія узгоджується з наявним ресурсним потенціалом і стратегічними цілями підприємства, а варіанти цієї траєкторії та можливі сценарії стратегії розвитку підприємства наведені у таблиці 4.

Таблиця 4

**Траєкторія адаптивного розвитку підприємства в умовах ризиків та політико-економічної нестабільності [запропоновано автором]**

| **Ключові детермінанти** | **Можливі варіації стратегій адаптаційного механізму** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Стратегія виживання** | **Стратегія стабілізації** | **Стратегія диверсифікації** | **Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку** |
| Цілі підприємства | Збереження ліквідності, уникнення банкрутства, мінімізація витрат | Підтримка поточних ринкових позицій, відновлення фінансової стійкості | Розширення асортименту, освоєння нових сегментів ринку | Формування довгострокових конкурентних переваг, модернізація та зростання |
| Специфіка побудови організаційної структури | Жорстко централізована, з мінімальними витратами на управління | Раціоналізована структура з оптимізованими функціями управління | Гнучка, багаторівнева структура з розширенням підрозділів | Інноваційно-орієнтована, децентралізована, з акцентом на проєктні та крос-функціональні команди |

| Ключові детермінанти | Можливі варіації стратегій адаптаційного механізму | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Стратегія виживання** | **Стратегія стабілізації** | **Стратегія диверсифікації** | **Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку** |
| Специфіка використання функцій менеджменту | Орієнтація на контроль витрат та кризове управління | Підвищення ефективності планування, облік і контроль результатів | Активне стратегічне планування, пошук нових можливостей, маркетингова експансія | Управління інноваціями, інвестиціями, розвитком персоналу та стратегічними проєктами |
| Показник КВЗЧ (показник від 0 до 1) | Нижче 0,3 – свідчить про критичний стан | У межах 0,3–0,5 – забезпечує мінімальну стабільність | 0,5–0,7 – створює можливості для диверсифікації | Вище 0,7 – дозволяє реалізовувати інноваційні стратегії |
| Показники фінансового стану та інтегральний показник ймовірності банкрутства (за методикою ТерещенкоО.О.) (від 0 до 2) | Нижче 1 – висока загроза банкрутства | 1,0–1,3 – відносна фінансова стабільність | 1,3–1,7 – стійкість і можливість розширення | Понад 1,7 – високий рівень фінансової безпеки |
| Ресурсний базис (потенціал) (від 0 до 16 балів) | 0–6 балів – критичний дефіцит ресурсів | 7–10 балів – достатні ресурси для стабілізації | 11–13 балів – сформований ресурсний базис для розширення | 14–16 балів – повністю забезпечений ресурсний потенціал |

Контекст обрання траєкторії адаптивного розвитку обумовив необхідність розробки економіко-математичної моделі оптимізації вибору стратегії підприємства в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності (рис. 3).

Розробка і впровадження економіко-математичної моделі дає визначену наукову новизну та ряд переваг, зокрема: інтеграцію економетричного аналізу з оптимізаційним моделюванням; врахування ризикових і стохастичних факторів; динамічне прогнозування розвитку підприємства; можливість кількісного вимірювання адаптивності підприємства; орієнтацію на практичну підтримку управлінських рішень, оскільки модель надає можливість своєчасного коригування стратегії відповідно до фактичного стану підприємства.

| | | |
|---|---|---|
| ЕТАП 1. Формування системи вхідних параметрів економіко-математичної моделі та їх нормалізація | Вхідний вектор параметрів для підприємства $A(i)$ має наступний вигляд: $\mathrm{A}(i) = {}^{T}(\mathrm{A1}(i), \mathrm{A2}(i), \mathrm{A3}(i), \mathrm{A4}(i), \mathrm{A5}(i))$, Min–max нормалізація (масштабування до інтервалу [0;1][0;1][0;1]): $\widetilde{\mathrm{A}}_k(i) = \frac{\mathrm{A}_k(i) - \min(A_k)}{\max(A_k) - \min(A_k)}$, | Ідентифікація ресурсної бази, нормалізація вхідних даних |
| ЕТАП 2. Економетрична оцінка корисності адаптаційних стратегій | Представлення функції очікуваної корисності $U_j(i) = B_{j0} + \sum_{k=1}^{5} \beta_{jk} \widetilde{\mathrm{A}}_k(i) + \sum_{k<l} \beta_{jk} \widetilde{\mathrm{A}}_k(i) \widetilde{\mathrm{A}}_k(i) - \Upsilon_j Risk_j(i) + \varepsilon_j(i)$, Випадкова помилка $\varepsilon_j(i)$ у даній економіко-математичній моделі включає вплив непередбачуваних зовнішніх та внутрішніх факторів, які не враховані в параметрах $\widetilde{\mathrm{A}}_k(i)$. | Кількісне визначення ефективність різних заходів впливу на стратегію, врахування ризику та випалкової помилки |
| ЕТАП 3. Оцінка ризику реалізації стратегії адаптації підприємства | Оцінювання ризику реалізації адаптаційної стратегії: $Risk_j(i) = r_{j1}\sigma_{CFj}(i) + r_{j2} DebtEquity(i) + r_{j2}\left(1 - \widetilde{\mathrm{A}}_{k4}(i)\right)$, Показники (питома вага) $r_{j1}$, $r_{j2}$ , $r_{j3}$ дозволяє регулювати внесок кожного чинника у загальний ризик стратегії розвитку, при цьому дає змогу порівнювати різноманітні стратегії та обирати оптимальні із точки зору прийнятного рівня ризику. | Визначення рівня ризику на основі нестабільності грошових потоків, фінансових зобов'язань та організаційної гнучкості |
| ЕТАП 4. Визначення ресурсних обмежень в контексті реалізації адаптаційної стратегії | Ресурсні обмеження в контексті реалізації стратегії адаптації: $R(i) = M\,\widetilde{\mathrm{A}}_k(i) + b$, Кожна стратегія розвитку обумовлює необхідність використання різного роду ресурсів, вектор $r_j = (r_{j1}, r_{j2}, r_{j3}, \ldots\ldots, r_{jm})^T$ відображає дану потребу в контексті реалізації обраної стратегії j. | Визначається навність та забезпеченість ресурсами адаптаційної стратегії |
| ЕТАП 5. Оптимізаційна модель вибору стратегії | Максимізація ефекту враховуючи наявні ресурси та ризики $max \sum_{j=1}^{4} x_j(i) U_j(i)$, Ресурна потреба: $\sum_{j=1}^{4} x_j(i) r_{jk} \le R_k(i), k = 1, \ldots\ldots, m$ Прийнятність рівня ризику: $\sum_{j=1}^{4} x_j(i) Risk_j(i) \le Risk_{max}(i)$, | Дана комбінаторна задача оптимізації, яка дозволяє обирати необхідну ратегію |
| ЕТАП 6. Динамічне прогнозування траєкторії розвитку підприємства в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності | Визначення динамічного прогнозування в умовах економіко-політичної нестабільності: $s_{t+1}(i) = f(s_t(i), j_t(i), \eta_t)$, Стохастична компонента $\eta_t$ відображає невизначеність, яка не може враховуватися при реалізації стратегічного планування, проте суттєво впливає на фінансово-операційні показники поточної діяльності. | Перехід від статичного аналізу до динамічного моделювання майбутніх процесів розвитку підприємства |

Рис. 3. Економіко-математична модель оптимізації вибору стратегії підприємства в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності [складено автором із врахуванням [21-23]

Апробація запропонованої економіко-математичної моделі здійснюватиметься з урахуванням вхідних параметрів підприємств – баз дослідження (табл. 5).

Таблиця 5

**Вихідні дані для вибору адаптаційних стратегій розвитку підприємства [складено автором на основі даних і фінансової звітності підприємств]**

| Параметр | Діапазон значень показників | Специфіка оцінювання | ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | ТОВ «СЕ Борнедце» | ТОВ «Інтек- Захід» | ТОВ «Щедро» | ПрАТ «КрКЗ» |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| А1 – ресурсний базис | 0–16 | балів | 13 | 12 | 9 | 9 | 9 |
| А2 – зовнішній вплив | 0–1 | індекс ризику (середнє за 5 років) | 0,188 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| А3 – інтегральний фінансовий стан | 0–2 | за Терещенком (середнє за 5 років) | 1,011 | 0 | 1,138 | 0,613 | 0 |
| А4 – організаційна структура | 0–1 | централізація /гнучкість | 0,8 | 0,6 | 0,3 | 0,6 | 0,5 |
| А5 – система менеджменту | 0–1 | ефективність ключових функцій | 0,9 | 0,2 | 0,2 | 0,7 | 0,15 |

По кожному із представлених підприємств здійснено оцінювання ймовірностей вибору стратегій адаптації підприємств. Зокрема, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (усі 4 допустимі) U = [−0,538; 0,426; 0,802; 1,368] → exp = [0,584; 1,531; 2,231; 3,927], сума ≈ 8,273. Ймовірності P ≈ [0,071; 0,185; 0,270; 0,475]. Тобто B4 ≈ 47,5% – найбільш вірогідно.

ТОВ «СЕ Борнедце» (доступні B1, B2) U = [−0,035; 0,169] → exp ≈ [0,966; 1,184], P ≈ [0,450; 0,55] → B2 помірно ймовірніша.

ТОВ «Інтек-Захід» (B1, B2, B3) U = [−0,378; 0,261; 0,451] → exp ≈ [0,686; 1,298; 1,571], P ≈ [0,193; 0,365; 0,442] → B3 лідер.

ТОВ «Щедро» (усі 4 доступні) U = [−0,298; 0,289; 0,506; 0,901] → P ≈ [0,120; 0,215; 0,268; 0,397] → B4 ≈ 39,7%.

ПрАТ «КрКЗ» (лише B1 доступна) → P(B1)=1.

Сформуємо підсумкову таблицю результатів проведеного дослідження (табл. 6). Для підприємств із потужним ресурсним базисом та значною фінансовою стійкістю (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Щедро»)

модель однозначно визначає доцільність реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії (B4). У цьому контексті пріоритетними завданнями є посилення системи проєктного менеджменту, запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) за критеріями NPV та IRR, а також пошук партнерських форм фінансування для часткової оптимізації структури капіталу.

Для підприємств із середнім рівнем ресурсного забезпечення (ТОВ «Інтек-Захід») оптимальною у поточних умовах виступає стратегія диверсифікації (B3), однак за умови залучення додаткового капіталу існує потенціал переходу до стратегії B4. Доцільним виступає поетапний підхід (B3 → B4), передбачаючи активний пошук грантових ресурсів та кредитних програм.

Таблиця 6

**Підсумкові результати вибору адаптаційних стратегій розвитку підприємств – об'єктів дослідження [розраховано автором на основі даних та фінансової звітності підприємств]**

| Підприємство | Допустимі стратегії (за ресурсами) | U_B1 | U_B2 | U_B3 | U_B4 | Вибір рекомендованої стратегії |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | B1, B2, B3, B4 | -0,5383 | 0,4256 | 0,8023 | 1,3682 | B4 (Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку) |
| ТОВ «СЕ Борнедце» | B1, B2 | -0,0350 | 0,1690 | (B3 нед.) | (B4 нед.) | B2 (Стратегія стабілізації) |
| ТОВ «Інтек-Захід» | B1, B2, B3 | -0,3777 | 0,2611 | 0,4514 | (B4 нед.) | B3 (Стратегія диверсифікації) |
| ТОВ «Щедро» | B1, B2, B3, B4 | -0,2977 | 0,2886 | 0,5064 | 0,9007 | B4 (Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку) |
| ПрАТ «КрКЗ» | Тільки B1 | -0,0275 | (B2 нед.) | (B3 нед.) | (B4 нед.) | B1 (Стратегія виживання) |

Підприємства з обмеженим ресурсним потенціалом або значним борговим навантаженням (ТОВ «СЕ Борнедце» та ПрАТ «КрКЗ») на початковому етапі повинні орієнтуватися на стратегії стабілізації чи виживання, при цьому паралельна реалізація заходів із реструктуризації боргових зобов'язань і оптимізації витрат може створити передумови для подальшого розвитку.

Шостий етап передбачає формування системи мотивації персоналу до реалізації стратегії адаптації, при цьому охоплює застосування матеріальних і нематеріальних стимулів. Це забезпечує зростання залученості працівників, їх лояльності до підприємства та підвищення продуктивності праці в умовах нестабільності.

На сьомому етапі здійснюється практична реалізація адаптаційного механізму через упровадження розроблених заходів у виробничо-господарську діяльність, що дозволяє проводити структурні перетворення, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнювати стійкість підприємства до деструктивних впливів зовнішнього середовища.

На восьмому етапі реалізації механізму адаптаційного управління здійснюється моніторинг та контроль його результатів, що передбачає системне відстеження виконання управлінських рішень, аналіз проміжних результатів і виявлення відхилень.

Дев'ятий етап (результативний блок) орієнтований на ідентифікацію ступеня досягнення стратегічних орієнтирів та оцінку кінцевих результатів функціонування адаптаційного механізму. Він охоплює визначення ключових показників виконання цілей, аналіз ефективності реалізованих заходів, оцінку рівня економічної та організаційної стійкості підприємства, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність адаптаційного управління та визначити напрями його вдосконалення й подальшого стратегічного розвитку.

Оцінка результативності передбачає використання динамічних показників, які відображають тенденції розвитку підприємства, дозволяють виявити позитивні та негативні зрушення в показниках ефективності, визначити рівень ресурсозбереження та зростання продуктивності. Це, у свою чергу, забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень щодо необхідності коригування обраної стратегії адаптації. У проведеному дослідженні виокремлено чотири групи статичних і динамічних показників: фінансово-економічні, трудові, витратні та ресурсні. У контексті оцінювання постає необхідність розроблення систематизованої методики моніторингу, яка дозволяє співвіднести фактичні значення показників із двома ключовими станами – адаптаційною невизначеністю та адаптаційною стійкістю, що наочно відображено у табл. 7.

Таблиця 7

**Моніторинг адаптаційної стійкості підприємства до ризиків та умов політико-економічного нестабільності [запропоновано автором]**

| Показники | Показники | |
|---|---|---|
| | **Адаптаційна невизначеність*** | **Адаптаційна стійкість**** |
| Темп зростання чистого доходу від реалізації | <100% (зниження доходу) | ≥105–110% щорічно |
| Рентабельність адаптаційних заходів | <100% (неможливість окупності витрат) | ≥120–150% |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | <0,5 (домінування позикового капіталу) | 0,7–1,0 і вище |
| Темп зміни продуктивності праці | <100% (зниження продуктивності) | ≥105–110% щорічно |
| Показник економії трудових витрат | ≤0% (зростання трудомісткості) | 5–10% щорічної економії |

| **Показники** | **Показники** | |
|---|---|---|
| | **Адаптаційна невизначеність*** | **Адаптаційна стійкість**** |
| Ефект економії витрат | ≤0% (зростання витрат) | 5–15% економії |
| Індекс гнучкості витрат | >1 (витрати зростають швидше, ніж виробництво) | ≤0,8–0,9 |
| Коефіцієнт ефективності використання ресурсів | Стабільне зниження | Поступове зростання на ≥5% щороку |
| Коефіцієнт економії енергоресурсів | ≤0% (зростання енерговитрат) | 5–10% економії |
| Коефіцієнт матеріаломісткості | Зростання >0,6 грн/1 грн продукції | ≤0,5 грн/1 грн продукції з тенденцією до зниження |

Примітки: * у колонці «Адаптаційна невизначеність» відображені критичні значення, які сигналізують про збої у функціонуванні адаптаційного механізму;

**у колонці «Адаптаційна стійкість» – нормативні або рекомендовані межі, які свідчать про ефективність адаптації підприємства до ризиків та нестабільності.

Загалом, запропонований механізм адаптаційного управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та політико-економічної нестабільності становить цілісну систему послідовних і взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення комплексності та системності адаптаційних процесів: від збору й аналітичної обробки інформації до оцінки кінцевих результатів і формування стратегічних орієнтирів розвитку. Його практична реалізація надає підприємствам змогу не лише своєчасно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища, а й вибудовувати стратегічний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах політико-економічної нестабільності.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності є ключовою передумовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано адаптаційний механізм, який включає поетапний алгоритм дій – від діагностики середовища та мобілізації ресурсної бази до організації адаптаційних процесів, моніторингу результатів і коригування управлінських рішень. У його структурі особливу роль відіграє інформаційна система, що забезпечує збір, обробку й аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень, а також економіко-математична модель оптимізації вибору стратегій розвитку.

Апробація методичних підходів на прикладі українських підприємств засвідчила їхню практичну ефективність і підтвердила можливість диференційованого вибору стратегій – від виживання та стабілізації до диверсифікації й інноваційно-інвестиційного розвитку. Встановлено, що підприємства з високим ресурсним потенціалом та фінансовою стійкістю мають перспективи реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій, тоді як компанії з обмеженим ресурсним базисом змушені зосереджуватись на стратегіях виживання чи стабілізації.

***Література:***

1. Алькема В., Кінарьов В. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 74. С. 125–130.

2. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1(33). С. 75-84.

3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип.2 (88). С. 56-61.

4. Вороніна А. В., Зєніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №11. С. 294-299.

5. Длігач А. О., Гвоздєй Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. Філософія та управління. 2025. №1 (5). С. 66-75.

6. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179 (дата звернення до ресурсу 14.08.2025)

7. Мариненко Н. Ю. Організація управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах : монографія / Н.Ю. Мариненко ; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 312 с.

8. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес-інформ. 2018. № 12. С. 435-440.

9. Іщенко С. В., Ткач В. П., Глазунова О. О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6392/6333 (дата звернення: 15.08.2025)

10. Радинський С.В., Левицький В.О., Артеменко Л.Б., Радинська С.С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235-254.

11. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375/4305 (дата звернення: 20.08.2025)

12. Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 5. С.609-615.

13. Федорович І. М., Грегоращук А. Л. Соціальні ризики в умовах нестабільності: прогнозування, попередження та механізми мінімізації. Ефективна економіка. 2024. №10. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4879 (дата звернення: 25.08.2025)

14. Сватюк О. Управління ризиками і організуванням праці персоналу підприємства у мовах нестабільності. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2024. №14. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/417/439 (22.08.2025)

15. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. №2. С.108-114.

16. Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 407 – 410.

17. Полінкевич О.М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. European scientific journal of Econ. and Fin. innovation.2020.№2(6).С.173-182.

18. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5. С.609-615.

19. Степанова Ю. Л. Місце оцінювання результативності адаптації в системі управління економічною безпекою підприємства. Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: Матеріали Міжнародної науково – практичної конференції, Черкаси, 29-31 березня 2013 р. / за ред. проф. Сідака В. С., проф. Денисенка М. П. та проф. Мігус І. П. Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю. А., 2013. С.114-119.

20. Фіщук Б. Д., Фіщук Н. Д. Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. №1. С. 172-183.

21. Васильєва Н. К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві : навч. посібник. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2015. 155 с.

22. Лавріненко Н. М., Латинін С. М., Фортуна В. В., Бескровний О. І. Основи економіко-математичного моделювання: Навч. посіб. 2-ге видання, стереотипне, Львів: «Магнолія 2006», 2025. 540 с.

23. Чугай В. М., Шульга О. О., Дем'яненко В. Г. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2018. 352 с.

***References:***

1. Alkema, V., Kinariov, V. (2024) Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia malymy pidpryiemstvamy z pozytsii vplyvu na natsionalnu bezpeku. [Features of adaptive management of small enterprises from the perspective of impact on national security]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». – Scientific Notes of KROK University. № 74. Pp. 125–130. [in Ukrainian].

2. Popelo, O., Samoylovych, O. (2023) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovyzatsii natsionalnoi ekonomiky. [Adaptive management mechanism for industrial enterprises development in the context of economic security in the era of digitalization of the national economy]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – Problems and Prospects of Economics and Management. № 1(33). Pp. 75-84. [in Ukrainian].

3. Buniak, N.M. (2022) Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh kryzovykh iavysch. [Features of adaptive management of the enterprise under crisis conditions]. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. – Problems of Systemic Approach in Economics. № 2(88). Pp. 56-61. [in Ukrainian].

4. Voronina, A.V., Zienina-Bilichenko, A.S. (2016) Formuvannia systemy adaptyvnoho stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii. [Formation of an adaptive strategic management system for organizational development]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – Global and National Problems of Economics. №11. Pp. 294-299. [in Ukrainian].

5. Dlihach, A.O., Hvozdei, N.I., Biloshkurskyi, M.V. (2025) Analiz innovatsiinykh modelei adaptyvnoho upravlinnia na promyslovykh pidpryiemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia. [Analysis of innovative models of adaptive management at industrial enterprises: theoretical foundations and practical application]. Filosofiia ta upravlinnia. – Philosophy and Management. №1(5). Pp. 66-75. [in Ukrainian].

6. Khalina, V.Yu., Kolbasynskyi, Yu.V. (2024) Teoretychne pidhruntia adaptyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom. [Theoretical foundations of adaptive management of the enterprise]. Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and Society. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179 (Accessed 14.08.2025) [in Ukrainian].

7. Marynenko N. Yu. (2016). Orhanizatsiia upravlinnia adaptyvnym rozvytkom sub'iektiv hospodariuvannia u suchasnykh rynkovykh umovakh: Monohrafiia [Organization of business entities' adaptive development management under modern market conditions: Monograph] (B. M. Andrushkiv, Ed.). Ternopil: FOP Palianytsia V. A., 312 p. [in Ukrainian].

8. Piletska, S.T., Koritko, T.Yu. (2018) Systema adaptyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha. [Adaptive management system of the enterprise in a changing external environment]. Biznes-inform. – Business Informatics. №12. Pp. 435-440. [in Ukrainian].

9. Ishchenko, S.V., Tkach, V.P., Hlazunova, O.O. (2025) Suchasni pidkhody do formuvannia ta realizatsii adaptatsiinoho mekhanizmu ekonomichnykh system v umovakh hlobalnoi turbulentnosti. [Modern approaches to formation and implementation of adaptive mechanism of economic systems under global turbulence]. Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and Society. № 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6392/6333 (Accessed 15.08.2025) [in Ukrainian].

10. Radynskyi, S.V., Levytskyi, V.O., Artemenko, L.B., Radynska, S.S. (2024) Pidpryiemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovyzatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia. [Entrepreneurship in Ukraine under war and digitalization: opportunities and prospects for improvement]. In: Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnioho: doslidzhennia, tsyfrovyzatsiia ta innovatsii. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., Pp. 235-254. [in Ukrainian].

11. Shvydanenko, H., Ponomarenko, O., Shvydanenko, V. (2024) Kontseptualni zasady formuvannia i vdoskonalennia finansovoi stratehii ta polityky sub'ekta hospodariuvannia v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. [Conceptual principles of formation and improvement of financial strategy and policy of an economic entity under global instability]. Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and Society. № 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375/4305 (Accessed 20.08.2025) [in Ukrainian].

12. Kudriavtsev, V., Prokopenko, N., Kovalenko, N. (2024) Stratehii rozvytku pidpryiemstv hotelnoho biznesu v umovakh rynkovoi nestabilnosti. [Development strategies of hotel business enterprises under market instability]. Ekonomichni nauky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – Economic Sciences. № 5. Pp. 609-615. [in Ukrainian].

13. Fedorovych, I.M., Hrehorashchuk, A.L. (2024) Sotsialni ryzyky v umovakh nestabilnosti: prohnozuvannia, poperedzhennia ta mekhanizmy minimizatsii. [Social risks under instability: forecasting, prevention and minimization mechanisms]. Efektyvna ekonomika. – Effective Economy. №10. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4879 (Accessed 25.08.2025) [in Ukr].

14. Svatiuk, O. (2024) Upravlinnia ryzykamy i orhanizuvanniam pratsi personalu pidpryiemstva u umovakh nestabilnosti. [Risk management and organization of personnel work under instability]. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». №14. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/417/439 (Accessed 22.08.2025) [in Ukr].

15. Pryhara, O., Yarosh-Dmytrenko, L. (2023) Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini. [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. №2. Pp. 108-114. [in Ukrainian].

16. Rudnichenko, Ye.M., Korbut, D.V. (2024) Adaptivnist yak nevid'iemna skladova upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy v umovakh nestabilnosti. [Adaptivity as an integral part of industrial enterprises management under instability]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. – Ukrainian Journal of Applied Economics and Techn..Vol.9,№4.Pp.407-410.[in Ukr].

17. Polinkevych, O.M. (2020) Adaptyvnyi mekhanizm upravlinnia zminamy u biznes-strukturakh v umovakh COVID-19. [Adaptive change management mechanism in business structures under COVID-19]. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. №2(6). Pp. 173-182. [in Ukrainian].

18. Popelo, O., Samoylovych, O. (2024) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovyzatsii natsionalnoi ekonomiky. [Adaptive management mechanism for industrial enterprises development in the context of economic security in the era of digitalization of the national economy]. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. №5. Pp. 609-615. [in Ukrainian].

19. Stepanova, Yu.L. (2013) Mistse otsiniuvannia rezultatyvnosti adaptatsii v systemi upravlinnia ekonomichnouu bezpekoiu pidpryiemstva. [The place of adaptation performance assessment in the enterprise economic security management system]. In: Perspektyvy upravlinskoi diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia v konteksti ekonomichnoi bezpeky: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Cherkasy, 29-31 bereznia 2013 r. / Eds. prof. Sidak V.S., prof. Denysenko M.P., prof. Mihus I.P. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A., Pp. 114-119. [in Ukrainian].

20. Fishchuk, B.D., Fishchuk, N.D. (2025) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovyzatsii ta minlyvoho bezpekovogo seredovyshcha. [Adaptive management mechanism for the development of healthcare institutions under digitalization and a changing security environment]. Problems and prospects of economics and management. – Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. №1. Pp. 172-183. [in Ukrainian].

21. Vasylieva, N.K. (2015) Ekonoomiko-matematychne modeliuvannia v silskomu hospodarstvi. [Economic and mathematical modeling in agriculture]. Dnipropetrovsk: Bila K.O. Educational manual. 155 p. [in Ukrainian].

22. Lavrinenko, N.M., Latynin, S.M., Fortuna, V.V., Beskrovnyi, O.I. (2025) Osnovy ekonomiko-matematychnoho modeliuvannia. [Fundamentals of economic-mathematical modeling]. Lviv: Magnolia. Educational manual, 2nd edition. 540 p. [in Ukrainian].

*УДК 316.77:005.931.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-360-371*

**Іченська Наталія Юріївна** к.мед.н., старший викладач, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, https://orcid.org/0009-0009-7673-7168

# КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Анотація.** У статті досліджується комунікативний менеджмент як важливий механізм підвищення ефективності кризових комунікацій у сучасних організаціях. Підкреслюється, що в умовах глобалізації, швидкого розвитку цифрових технологій, інформаційної відкритості суспільства та зростання його соціальної активності саме якісна комунікація визначає здатність організацій зберігати стійкість і довіру під час кризових ситуацій різного масштабу та походження. Автором проаналізовано сутність і специфіку комунікативного менеджменту, розкрито його стратегічну роль у процесах управління ризиками, запобігання інформаційним загрозам, мінімізації репутаційних втрат і відновлення іміджу організації. Розглядаються ключові інструменти кризових комунікацій, серед яких – антикризові медіа-стратегії, системи моніторингу суспільних настроїв, використання цифрових платформ і соціальних мереж для оперативного поширення достовірної інформації та формування прозорого діалогу з громадськістю.

Наголошується, що ефективність комунікативного менеджменту значною мірою залежить від готовності керівників організацій оперативно реагувати на нові виклики, застосовувати комплексний підхід до управління інформаційними потоками, інтегрувати інструменти PR, маркетингових та психологічних технологій.

У роботі обґрунтовується, що кризові ситуації виступають своєрідним «тестом на зрілість» комунікаційної політики організацій та визначають рівень їхньої адаптивності до динамічного зовнішнього середовища. Успішне подолання криз можливе лише за умов поєднання стратегічного планування, сучасних цифрових рішень, аналітичного прогнозування й психологічно грамотного менеджменту персоналу. У висновках підкреслюється, що комунікативний менеджмент стає не лише інструментом забезпечення ефективності кризових комунікацій, але й важливою складовою формування довгострокової конкурентоспроможності та інноваційної стійкості організацій у глобальному інформаційному середовищі.

**Ключові слова**: криза, комунікація, менеджмент, механізм, інформаційні потоки.

**Ichenska Natalija Yuriyivna** PhD in Medicine Senior lecturer The department of social and humanitarian disciplines, Private higher education institution "Institute of psychology and entrepreneurship", Kyiv, https://orcid.org/0009-0009-7673-7168

# COMMUNICATION MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF CRISIS COMMUNICATIONS IN MODERN ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article examines communication management as an important mechanism for increasing the effectiveness of crisis communications in modern organizations. It is emphasized that in the context of globalization, the rapid development of digital technologies, information openness of society and the growth of its social activity, it is high-quality communication that determines the ability of organizations to maintain stability and trust during crisis situations of various scales and origins. The author analyzes the essence and specifics of communication management, reveals its strategic role in the processes of risk management, preventing information threats, minimizing reputational losses and restoring the image of the organization. The key tools of crisis communications are considered, including anti-crisis media strategies, public sentiment monitoring systems, the use of digital platforms and social networks for the prompt dissemination of reliable information and the formation of a transparent dialogue with the public. It is emphasized that the effectiveness of communication management largely depends on the readiness of organizational leaders to respond promptly to new challenges, apply a comprehensive approach to managing information flows, integrate PR tools, marketing and psychological technologies. The paper substantiates that crisis situations act as a kind of "maturity test" of the communication policy of organizations and determine the level of their adaptability to the dynamic external environment. Successful overcoming of crises is possible only under the conditions of a combination of strategic planning, modern digital solutions, analytical forecasting and psychologically competent personnel management. The conclusions emphasize that communication management becomes not only a tool for ensuring the effectiveness of crisis communications, but also an important component of the formation of long-term competitiveness and innovative sustainability of organizations in the global information environment.

**Keywords:** crisis, communication, management, mechanism, information flows.

**Постановка проблеми.** В епоху, що характеризується швидкими потоками інформації, поширенням соціальних мереж та підвищеними очікуваннями зацікавлених сторін, організації більше не можуть ставитися до кризової комунікації як до другорядної функції. Криза в епоху діджитал-світу - це звичний стан, в якому ми всі знаходимося, і щоденна робота для будь-яких великих компаній із тисячами клієнтів.

Якого б масштабу не була криза, вона залишає слід на іміджі компанії, тому не можна ігнорувати події, які потенційно можуть призвести до шкоди репутації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Серед західних вчених немає єдиної думки щодо того, що таке криза [1-9]. Для одних дослідників криза – це особлива, несподівана та нестандартна подія чи низка подій, які створюють високий рівень невизначеності та загрози або сприймаються як загроза (Р.Вілмер, Т.Селлнау, М.Сіджер); для інших криза – це непередбачувана загроза, яка може негативно вплинути на організацію, індустрію, громадськість (У.Т.Кумбс); треті дотримуються точки зору, що криза – нестабільний час або стан, при якому мають відбуватися глибокі кардинальні зміни (С.Фінк), четверті акцентують увагу на суто зовнішніх параметрах кризи (несподіванки; загрозі; невеликому проміжку часу на реакцію у відповідь, який знаходиться в розпорядженні організації) (С.Ф. Херманн); п'яті – розглядають кризу як загрозу іміджу, репутації компанії, коли «компанія потрапляє до центру недоброзичливої уваги засобів масової інформації, інших зовнішніх цільових аудиторій (акціонерів, політиків, профспілкових організацій, рухів на захист довкілля), які створюють високий рівень загрози дестабілізації компанії» (М.Роджестер).

Подальші наукові дослідження у сфері комунікативного менеджменту потребують поглибленого аналізу цифрових інструментів кризових комунікацій, алгоритмів реагування на інформаційні загрози та ролі соціальних мереж у формуванні репутаційного капіталу організацій. Важливим завданням є розробка моделей інтегрованих комунікацій, що дозволять забезпечити швидку, прозору та ефективну взаємодію між бізнесом, владою та суспільством.

**Мета статті** дослідження ролі комунікативного менеджменту як ключового механізму підвищення ефективності кризових комунікацій у сучасних організаціях, виявлення його інструментів, методів та стратегій

**Виклад основного матеріалу.** Численні практичні приклади показують, що комунікації в період кризових ситуацій можуть запобігти початку або посилення кризи, вплинути на її розвиток, скоротити або продовжити її тривалість, збільшити або зменшити тяжкість наслідків, а також вплинути на те, якою мірою постраждає репутація задіяних суб'єктів. Саме тому механізм комунікацій між організацією та громадськістю перебуває у числі ключових елементів процесу управління кризовими ситуаціями.

Комунікативний менеджмент – стратегічне поєднання лідерства, дисципліни обміну повідомленнями та циклів зворотного зв'язку в режимі реального часу – став ключовою здатністю, яка безпосередньо впливає на те, наскільки швидко та точно організація може реагувати на неочікувані події. Дослідження Інституту кризового менеджменту (2023) показують, що фірми, які впроваджують комунікативний менеджмент у свої структури управління, зменшують репутаційну шкоду в середньому на 35% порівняно з тими, хто

покладається на спеціальні комунікаційні команди. Може здатися, що криза - це обов'язково "корпоративна катастрофа", а рутинні, на перший погляд, ситуації, які щодня відбуваються в компаніях, які обслуговують мільйони споживачів, не мають значення, але це неправильний погляд на ситуацію. Навіть якась незначна проблема може отримати мільйонні охоплення, її фактична незначність не привід відвернутися — це також криза.

Таблиця 1 відображає, як системний комунікативний менеджмент допомагає на різних стадіях кризових комунікацій – від виявлення проблеми до відновлення довіри.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок між елементами комунікативного менеджменту та етапами кризових комунікацій**

| **Етап кризових комунікацій** | **Інструменти комунікативного менеджменту** | **Очікувані результати** |
|---|---|---|
| Виявлення кризи | Моніторинг медіа, антикризові сигнали, система збору інформації | Раннє попередження про загрози |
| Реагування | Єдиний центр комунікацій, чіткі меседжі, прозорість інформації | Зменшення паніки, контроль інформаційного поля |
| Управління кризою | Робота з медіа, внутрішня комунікація, інтеграція цифрових каналів | Координація дій, підтримка репутації |
| Відновлення після кризи | Програми довіри, соціальна відповідальність, діалог зі стейкхолдерами | Відновлення іміджу, посилення корпоративної культури |

Для подальшого розгляду поставленої проблематики необхідно звернутися до поняття «кризові комунікації». Кризові комунікації – це діяльність, спрямована на встановлення результативних взаємодій між організацією та її громадськістю з метою підтримки її стійкої репутації та мінімізації репутаційних ризиків до, під час та після впливу кризи.

Кризові комунікації мають у своєму арсеналі особливі кризові технології (діагностування, направлене прогнозування, кризовий менеджмент), а також адаптаційні технології подолання кризової ситуації. Процес кризової комунікації є набір скоординованих дій, що робляться організацією для ефективної комунікації під час кризи.

Його мета — мінімізувати збитки, захистити цілісність бренду та підтримати суспільну довіру. Він включає планування, реалізацію, моніторинг і посткризову оцінку.

Кризові ситуації можуть бути класифіковані за різними критеріями, включаючи їхню природу, причини та наслідки.

Ось кілька основних типів кризових ситуацій:

Економічні кризи - пов'язані з різкими змінами в економічному середовищі, які можуть вплинути на бізнес та рівень життя населення. Прикладом цієї кризи є глобальна фінансова криза 2008 року, викликана обвалом ринку житла та банкрутством великих фінансових установ, а також рецесія в країні через падіння цін на нафту чи інші ресурси.

Соціальні кризи - пов'язані із соціальними проблемами, такими як протести, заворушення чи зміни у громадській думці. Протести «Black Lives Matter» у США, викликані питаннями расової справедливості та поліцейської жорстокості та соціальні хвилювання внаслідок економічної нерівності.

Політичні кризи - виникають через політичну нестабільність, конфлікти або зміни у владі. До прикладів цієї кризи належить криза у Венесуелі, викликана економічним колапсом та боротьбою за владу та державні перевороти чи масові протести проти чинного уряду.

Екологічні кризи - відбуваються через природні катастрофи або екологічні проблеми, такі як зміна клімату: урагани, такі як «Катрін», які завдали значної шкоди інфраструктурі та екосистемам та лісові пожежі в Австралії чи Каліфорнії, викликані зміною клімату.

Технологічні кризи - виникають через технологічні збої або кібератаки, які можуть загрожувати безпеці даних та інфраструктури. Прикладами є кібератака на великі компанії, такі як Colonial Pipeline, яка призвела до збоїв у постачанні палива та зламування систем безпеки банків або урядових установ.

Здоров'я та санітарні кризи - пов'язані з епідеміями або пандеміями, які впливають на здоров'я населення та економіку: пандемія COVID-19, яка призвела до глобальних обмежень, економічного спаду та змін у способі життя та Епідемія Ебола у Західній Африці, яка потребувала значних зусиль для контролю поширення хвороби.

Організаційні кризи - відбуваються всередині організацій і можуть бути пов'язані з управлінськими помилками, скандалами чи втратою репутації. Приклад – це скандал із витоком даних у компаніях, таких як Facebook або Equifax, а також фальсифікація звітності та фінансових даних, як це було у випадку з Enron.

Кожен із цих типів криз потребує специфічного підходу до управління та реагування. Розуміння природи кризи допомагає організаціям та суспільству розробляти стратегії для мінімізації наслідків та відновлення після неї.

Ключову роль в управлінні кризовими комунікаціями відіграють зв'язки з громадськістю, які є не тільки «провайдером» інформації, а й пов'язують різні дробові та поодинокі соціальні структури, поєднують суб'єктів комунікації з їх об'єктом – цільовою аудиторією, забезпечують зворотний зв'язок, взаємооблік інтересів та пріоритетів, взаємовплив обох. Таким чином, кризові комунікації мають різнобічний, всеосяжний характер, який зумовлює їхню найважливішу роль в умовах кризи.

Традиційно організації покладалися на комунікаційні інструменти, такі як прес-релізи та медіаконференції, щоб доносити точні, структуровані повідомлення до своїх цільових аудиторій. Ці методи характеризуються своєю достовірністю та послідовністю, але часто не справляються з сучасними кризами, які вимагають швидкості та адаптивності до складних інформаційних середовищ. На противагу цьому, цифрові інструменти, такі як платформи соціальних мереж, забезпечують гнучкі та швидкі рішення, дозволяючи організаціям охопити широку аудиторію в рекордно короткі терміни, одночасно сприяючи негайній взаємодії та керуючи дезінформацією [2].

Комунікація в кризовій ситуації також відіграє ключову роль в управлінні ризиками та мінімізації негативних наслідків як для організації, так і для її співробітників. Прозорість та чесність у комунікації є основними принципами, які допомагають зміцнити довіру та підтримувати моральний дух команди. Розглянемо важливість цих аспектів, а також способи та канали спілкування з особовим складом.

Прозора та чесна комунікація допомагає створити атмосферу довіри між керівництвом та співробітниками. Коли співробітники впевнені, що їх інформують про те, що відбувається, вони більш схильні підтримувати організацію. Чітка інформація про поточну ситуацію та плани на майбутнє допомагає знизити рівень стресу серед співробітників, які можуть відчувати занепокоєння щодо своїх робочих місць або безпеки. Чесна комунікація сприяє відкритості в обговоренні проблем та пошуку рішень, що може призвести до більш ефективної співпраці всередині команди. У важкі часи співробітники цінують щирість та підтримку з боку керівництва. Це може допомогти зберегти мотивацію та продуктивність

Коли економіка сповільнюється, компаніям доводиться виходити за межі традиційної антикризової комунікації. Йдеться не лише про вирішення короткострокових проблем, а й про активне управління сприйняттям компанії у довгостроковій перспективі. Кризові комунікації в такий період повинні забезпечувати тонкий баланс між прозорістю та запевненням. Зацікавлені сторони більш стурбовані, ніж зазвичай, і основна роль полягає в тому, щоб запропонувати ясність, а не порожні обіцянки. Прозорість щодо фінансів та планів на майбутнє має вирішальне значення, але ще важливіше показати зацікавленим сторонам, що бізнес має план відновлення. Кожне повідомлення має бути чесним, своєчасним, і оптимістичний достатньо, щоб вселити впевненість у тому, що ситуація знаходиться під контролем.

Насамперед необхідно визначити, з ким і як треба спілкуватися. В умовах економічного спаду (кризи), у всіх - від співробітників до інвесторів - різні турботи, і план комунікації повинен це відображати. Співробітники потребують гарантій зайнятості та ясності щодо можливих змін, інвестори хочуть отримати інформацію про те, як будуть захищені їхні інвестиції, а клієнти очікують впевненості у тому, що послуги чи продукти залишаться надійними. Необхідно

підібрати повідомлення для кожної групи, щоб врахувати їх специфічні проблеми. Співробітники цінують прозорість інформації про стан компанії, тоді як інвестори віддають перевагу стратегічним планам підтримки фінансової стабільності.

Коли економіка переживає спад, співробітники найчастіше страждають найбільше. У такі часи найгірше, що можливо зробити - це промовчати або залишити їх у невіданні щодо гарантій зайнятості. Чітке, співпереживаюче спілкування життєво важливе підтримки морального духу та збереження продуктивності - регулярні збори або зустрічі надають співробітникам можливість ставити запитання та отримувати інформацію. Спілкування віч-на-віч (навіть віртуальне) має вирішальне значення для прозорості.

Керівнику потрібно переконатися, що всі знаходяться на одній хвилі, надсилаючи часті та докладні оновлення, в яких розповідається про фінансовий стан компанії, майбутні зміни та подальші кроки.

Потрібно розуміти та визнавати емоційне навантаження, яке економічні спади чинять на співробітників. Команда має відчувати підтримку, а не просто отримувати інформацію. Клієнти також відчувають не меншу тривогу під час рецесії, і їхня лояльність може ослабнути, якщо вони відчують, що ними нехтують чи не впевнені у майбутньому бізнесу.

В умовах економічного спаду сприйняття публікою бренду стає ще критичнішим. PR-стратегія має бути спрямована на управління розповіддю та пом'якшення негативної преси. Регулярний випуск прес-релізів допоможе прояснити становище на ринку, оголосити про важливі рішення або розібратися зі чутками. Соціальні мережі, блоги та розсилки електронною поштою - чудові інструменти для швидкого та прямого донесення інформації до широкої аудиторії. Добре спланована PR-стратегія також гарантує, що взаємодія із зацікавленими сторонами залишається високою.

Сучасна стратегія і практика кризових комунікацій увібрала в себе досягнення в цій галузі психології (ментальна модель комунікації, яка побудована на вивченні того, як людина сприймає кризову ситуацію на когнітивному рівні), соціології (теорія соціальної відповіді на стихійне чи інше лихо; теорія соціальної та інституційної зв'язку хаосу), політології (теорії, що вивчають ефективні комунікації владних структур під час кризи). Дослідники в галузі кризових комунікацій за минулі двадцять років досягли успіхів в аналізі та критиці різних теорій кризових комунікацій, а деякі з них змогли пройти перевірку на практиці [3]. Це дозволило, з одного боку, гідно оцінити важливість досліджень кризових комунікацій, а з іншого, відкинути існуючі в теорії кризових комунікацій помилки та деякі застарілі уявлення [4].

Комунікативний менеджмент у кризових ситуаціях є багатокомпонентним механізмом, що дозволяє організаціям ефективно координувати дії та забезпечувати цілісність корпоративного наративу. Одним із ключових елементів виступає узгодження лідерства, яке передбачає співпрацю керівників

вищої ланки, відділів зв'язків із громадськістю та операційних менеджерів для формування єдиного кризового повідомлення. Такий підхід мінімізує ризик появи суперечливих сигналів, забезпечує прозорість і підвищує довіру зацікавлених сторін до організації. Не менш важливою складовою є архітектура повідомлень, що ґрунтується на створенні заздалегідь підготовлених шаблонів для різних типів кризових ситуацій — від відкликання продукції до кібератак чи стихійних лих. Наприклад, фармацевтичні компанії розробляють детальний «План відкликання», який містить інформацію про причини, можливий вплив, коригувальні дії та інструкції щодо безпеки для пацієнтів. Завдяки такій структурованості організація може швидко реагувати, знижуючи панічні настрої та репутаційні ризики. Важливим аспектом кризових комунікацій є моніторинг та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Системи медіааналітики, інструменти відстеження настроїв у соціальних мережах, а також опитування стейкхолдерів дають змогу оперативно коригувати зміст повідомлень. Це робить комунікацію більш гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Для підтримки високого рівня готовності персоналу застосовуються навчання та симуляції, зокрема регулярні настільні вправи та рольові ігри. Вони допомагають командам відпрацювати алгоритми дій у змодельованих кризових сценаріях, зменшуючи рівень стресу у випадку реальної надзвичайної ситуації.

Завершальним елементом системи комунікативного менеджменту виступає документація та навчання на основі досвіду. Після завершення кризової ситуації організація формує детальні звіти, які фіксують уроки, отримані під час реагування. Ці матеріали стають основою для вдосконалення кризових планів і оновлення корпоративних інструкцій.

**Дорожня карта впровадження ефективних комунікаційних практик для сучасних організацій** передбачає низку послідовних етапів. Насамперед необхідно здійснити оцінку поточних можливостей, що включає аналіз прогалин у чинних протоколах комунікації, рівня використання технологічних інструментів та ступеня залучення керівництва. Наступним кроком є визначення структури управління: доцільним є призначення відповідального співробітника з кризових комунікацій (Chief Communication Officer), який підпорядковується безпосередньо генеральному директору та входить до складу виконавчого кризового комітету. Це дозволяє забезпечити централізовану координацію дій у кризових ситуаціях.

Важливим елементом є розробка посібника з кризових комунікацій, який повинен включати сценарні моделі реагування, карти зацікавлених сторін, алгоритми затвердження повідомлень та контактні списки для взаємодії зі ЗМІ. Паралельно організаціям варто інвестувати в сучасні технології, зокрема інтегровані платформи, що поєднують моніторинг медіа, аналіз соціальних мереж та автоматичні сповіщення (наприклад, Meltwater, Brandwatch). Не менш значущим є аспект безперервного навчання: проведення піврічних симуляцій, міжфункціональних тренувань та спеціалізованих семінарів для речників сприяє

підвищенню готовності персоналу. Завершальним етапом є вимірювання та вдосконалення комунікаційної стратегії шляхом визначення ключових показників ефективності, зокрема часу до першої заяви, рівня узгодженості повідомлень та динаміки громадських настроїв, які аналізуються після кожного кризового інциденту.

Разом із тим процес впровадження стикається з низкою проблем. Зокрема, інформаційне перевантаження, що виникає через надлишок даних, може гальмувати ухвалення рішень. Для пом'якшення цієї проблеми доцільним є впровадження панелей управління на основі принципу «єдиного джерела достовірної інформації», що дозволяє фільтрувати та пріоритезувати повідомлення відповідно до їхньої значущості. Іншою складністю є міжкультурні нюанси, адже глобальні організації повинні адаптувати комунікаційні повідомлення до потреб різних аудиторій. Вирішенням виступає розробка локалізованих шаблонів та залучення регіональних спеціалістів.

Для невеликих компаній проблемою стає обмеженість ресурсів, зокрема відсутність спеціалізованих кризових команд. У цьому разі ефективним підходом є використання послуг зовнішніх PR-агентств на умовах аутсорсингу та застосування хмарних інструментів моніторингу з гнучким ціноутворенням. Окремо слід відзначити й опір керівництва, що іноді применшує значущість комунікаційного менеджменту. Подолати його можна шляхом надання обґрунтованих доказів рентабельності інвестицій у комунікаційні процеси, зокрема демонстрації економії завдяки уникненню судових позовів чи збереженню цінності бренду.

Таблиця 2 демонструє, що ефективність кризових комунікацій залежить від правильного вибору каналу і його поєднання в єдиній стратегії.

Таблиця 2

**Канали комунікації в умовах кризи та їх ефективність**

| **Канал комунікації** | **Сильні сторони** | **Обмеження** | **Рівень ефективності*** |
|---|---|---|---|
| Офіційні пресрелізи | Надійність, формальність, документованість | Повільність, іноді низька емоційність | Високий у формуванні позиції |
| Соціальні мережі | Швидкість поширення, масовість, інтерактивність | Ризик дезінформації, потреба у постійному моніторингу | Дуже високий для зворотного зв'язку |
| Внутрішні канали (e-mail, корпоративні месенджери) | Забезпечують довіру працівників, оперативність | Діють лише в межах компанії | Середній–високий |
| Публічні виступи керівництва | Особистий контакт, підвищення авторитету | Потребують підготовки, можуть бути емоційно складними | Високий при роботі з громадськістю |

Дуже важливо використовувати отриманий із кризових ситуацій досвід. Організовувати тренінги на основі здобутих уроків. Це допоможе підготувати співробітників до майбутніх криз. Впровадження зміни у процеси та політики на основі аналізу. Це може включати оновлення стратегій управління ризиками або покращення комунікаційних практик. А також розробка керівництва або звіту з управління кризами, включивши до нього викладені уроки та рекомендації. Для відновлення командного духу після кризи використовуються різні методи, такі як обговорення, створення безпечного простору. Посткризовий аналіз та отримання уроків із кризової ситуації – це важливі кроки для зростання та розвитку організації. Використовуючи набутий досвід, компанії можуть покращити свої процеси, підвищити стійкість до майбутніх викликів та відновити командний дух серед співробітників. Такий підхід не лише допомагає впоратися з наслідками кризи, а й створює здоровіше та продуктивніше робоче середовище в довгостроковій перспективі. Інвестиції у стратегічне планування та комунікацію створюють основу для довгострокового успіху, допомагаючи організаціям не тільки вижити в кризу, але й вийти з неї сильнішими та конкурентоспроможнішими. Таким чином, усвідомлення важливості стратегічного підходу до управління персоналом стає ключовим фактором для досягнення стійкості та процвітання в умовах невизначеності.

**Висновки** Комунікативний менеджмент більше не є «приємним» доповненням; це стратегічний механізм, який безпосередньо підвищує швидкість, чіткість та достовірність кризових комунікацій. Завдяки інституціоналізації узгодження керівництва, архітектури повідомлень, моніторингу в режимі реального часу, постійному навчанню та систематичному навчанню, сучасні організації можуть захистити свою репутацію, підтримувати довіру зацікавлених сторін і, зрештою, зберегти фінансові показники, стикаючись з непередбаченими викликами. Інвестування в надійну систему комунікативного менеджменту сьогодні забезпечує компанії стійкістю, необхідною для криз завтрашнього дня.

***Література:***

1. Benoit, W.L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23, 177-186.
2. Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (Eds.). (2010). The handbook of crisis communication. Hoboken, NJ: Wiley.
3. Fink S. (2013) Crisis communications. The definitive guide to managing the message. Chicago: McGraw-Hill Education.
4. Herman, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. Administrative Science Quarterly, 8, 61-82.
5. Rogester M. (1989). Crisis Management. What to do when the unthinkable happens.
6. Ruth Wodak. Crisis communication and crisis management during COVID-19. Bristol University Press, 2021.
7. S. R. Veil, T. Buehner, and M. J. Palenchar, "A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication," Journal of Contingencies and Crisis Management,vol. 19, no. 2, pp. 110-122, 2011. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x

8. Ulmer R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2009). Post-crisis communication and renewal: Understanding the potential for positive outcomes in crisis communication. In R.L. Heath & D.H. O'Hair (Eds.), Handbook of risk and crisis communication. New York: Routedge.

9. Ulmer R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2017). Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, 216 p

10. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63–71

11. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf

12. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyatyvyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk

13. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. Бібліотека економіста. URL: https://library.if.ua/book/60/4269.html

14. Скорук О. П. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 59. С. 118–123.

***References***

1. Benoit, W.L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23, 177-186.

2. Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (Eds.). (2010). The handbook of crisis communication. Hoboken, NJ: Wiley.

3. Fink S. (2013) Crisis communications. The definitive guide to managing the message. Chicago: McGraw-Hill Education.

4. Herman, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. Administrative Science Quarterly, 8, 61-82.

5. Rogester M. (1989). Crisis Management. What to do when the unthinkable happens.

6. Ruth Wodak(2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. Bristol University Press.

7. S. R. Veil, T. Buehner, and M. J. Palenchar,(2011) "A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication," Journal of Contingencies and Crisis Management,vol. 19, no. 2, pp. 110-122,. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x

8. Ulmer R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2009). Post-crisis communication and renewal: Understanding the potential for positive outcomes in crisis communication. In R.L. Heath & D.H. OHair (Eds.), Handbook of risk and crisis communication. New York: Routedge.

9. Ulmer R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2017). Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, 216 p

10. Vovk N. P., Mokhnar L. I.(2021) Komunikatyvna skladova orhanizatsii ta zdiisnennia antykryzovoho upravlinnia[The communicative component of the organization and implementation of anti-crisis management]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. № 1(59). S. 63–71

11. Kazanzhy Z. (2017) Praktychnyi posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiinykh struktur v orhanakh vlady[A practical guide for employees of communication structures in government bodies]. URL: https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf

12. Mudrak L.(2020) Komunikatsiia i kryza: yak hromadam protystoiaty vyklykam i uspishno diiaty v period kryzy: posibnyk [Communication and crisis: how communities can face challenges and act successfully during a crisis: a guide.]. Kyiv, 109 s. URL: https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyatyvyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk

13. Orhanizatsiino-ekonomichni peredumovy antykryzovoho upravlinnia[Organizational and economic prerequisites for anti-crisis management]. Biblioteka ekonomista. URL: https://library.if.ua/book/60/4269.html

14. Skoruk O. P. (2021) Kryzovi komunikatsii pid chas pandemii COVID-19[Crisis communications during the COVID-19 pandemic]. Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia : Ekonomichni nauky. Vyp. 59. S. 118–123.

*УДК 005.02:004*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-372-384*

**Карімов Геннадій Іванович** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, https// orcid.org /0000-0002-0208-2607

**Молчанов Валентин Олександрович** аспірант кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, https// orcid.org /0000-0002-9236-9758

**Дяченко Крістіна Русланівна** магістрант кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

**Матвієнко Анна Святославівна** магістрант кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

# ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація**: В статті розглядаються перспективи подальшої цифровізації діяльності закладів охорони здоров'я на базі використанням технологій штучного інтелекту, з урахуванням суспільної цифрової трансформації та досвіду функціонування електронної системи охорони здоров'я в Україні. Досліджувалися загальносвітові тенденції впровадження систем та технологій штучного інтелекту, загальні та фахові цифрові компетентності користувачів, необхідні для цифрового простору, вимоги та очікування від впровадження новітніх цифрових технологій. З урахуванням різниці у вимогах до економічної ефективності та безпеки використання інформаційно-комунікаційних технологій користувачів електро-нної системи охорони здоров'я, очікування та перспективи розвитку гармоніч-них та взаємоприйнятних інформаційних відносин розглядалися за трьома основними групами: пацієнти (населення країни); медичні спеціалісти (фахівці, які працюють в галузі охорони здоров'я); суб'єкти господарювання у сфері охорони здоров'я (заклади охорони здоров'я або підприємці,які мають ліцензію на провадження медичної практики).

Дослідження трьох великих груп користувачів електронної системи охорони здоров'я дозволили сформулювати перспективні напрямки розвитку: цифрові персональні помічники – мобільні цифрові застосунки - носимі технології; стандартизація медичних послуг - підключення закладу до Електронної системи охорони здоров'я - нові державні електронні інформаційні

ресурси, реєстри та послуги; штучний інтелект; застосування технологій ШІ для підвищення точності діагностики, підтримки прийняття клінічних рішень - застосування інструментальних цифрових засобів для скринінгу, діагностики і моніторингу стану здоров'я пацієнтів - доповнена та віртуальна реальність, вбудовані технології; взаємовідносини з клієнтами - адміністрування медичних записів та спостереження пацієнтів - штучний інтелект на основі машинного навчання, інтернет речей.

**Ключові слова:** цифровізація, штучний інтелект, заклади охорони здоров'я; цифрові компетентності; електронна система охорони здоров'я.

**Karimov Hennadii Ivanovych** Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management, Dniprovsky State Technical University, Kamianske, https// orcid.org /0000-0002-0208-2607

**Molchanov Valentyn Oleksandrovych** postgraduate student at Department of Management, Dniprovsky State Technical University, Kamianske, https// orcid.org /0000-0002-9236-9758

**Dyachenko Kristina Ruslanivna** master's student at Department of Management, Dniprovsky State Technical University, Kamianske

**Matvienko Anna Svyatoslavivna** master's student at Department of Management, Dniprovsky State Technical University, Kamianske

## PROSPECTS FOR FURTHER DIGITIZATION USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES OF ACTIVITIES HEALTHCARE INSTITUTIONS

**Abstract**. The article examines the prospects for further digitalization of healthcare institutions based on the use of artificial intelligence technologies, taking into account the public digital transformation and the experience of the functioning of the electronic healthcare system in Ukraine. Global trends in the implementation of artificial intelligence systems and technologies, general and professional digital competencies of users necessary for the digital space, requirements and expectations from the implementation of the latest digital technologies were studied. Taking into account the difference in requirements for economic efficiency and security of the use of information and communication technologies of users of the electronic health system, the expectations and prospects for the development of harmonious and mutually acceptable information relations were considered for three main groups: patients (the population of the country); medical specialists (professionals working in the field of health care); health care business entities (health care institutions or entrepreneurs licensed to conduct medical practice).

Research into three large groups of users of the electronic health system allowed us to formulate promising areas of development: digital personal assistants - mobile digital applications - wearable technologies; standardization of medical services - connecting the institution to the Electronic Health System - new state electronic information resources, registries and services; artificial intelligence; application of AI technologies to increase the accuracy of diagnostics, support clinical decision-making - application of instrumental digital tools for screening, diagnostics and monitoring of patients' health - augmented and virtual reality, embedded technologies; customer relationships - administration of medical records and patient monitoring - artificial intelligence based on machine learning, Internet of Things.

**Keywords:** digitalization, artificial intelligence, healthcare institutions; digital competencies; electronic healthcare system.

**Постановка проблеми.** Технології штучного інтелекту вже займають вагоме місце у всіх сферах життєдіяльності людини. Цифровізація діяльності за всіма напрямками (від державного управління до малого бізнесу та діяльності домогосподарств) є пріоритетними напрямками розвитку будь-якої сучасної держави та світової спільноти. Не залишилася осторонь і система охорони здоров’я України, впровадивши в межах цифрової трансформації електронну систему охорони здоров'я в Україні (ЕСОЗ) у вигляді центральної бази даних (ЦБД) та постійно поповнюваного сімейства МІС (медичних інформаційних систем), що дозволяє майже повністю перевести діяльність відповідних закладів у цифровий простір. Відповідно, загальна цифровізація життєвого простору людини і діяльності закладів охорони здоров’я створює підґрунтя для активного використання технологій штучного інтелекту (ШІ).

Проте, використання систем та технологій на основі ШІ в будь-який сфері діяльності викликає і певну недовіру та побоювання, як з боку суспільства так і посадовців. Особливо ці питання загострюються у випадку медичних систем, які призначені для оперування досить специфічними та конфіденційними даними. Тобто, визначенню перспектив ШІ в сфері охорони здоров’я має передувати дослідження загальних тенденцій впровадження та використання ШІ в суспільному просторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідні питання стосовно цифрової трансформації сфери охорони здоров’я досить ретельно розглядалися багатьма дослідниками, наприклад [1-7]. Функціонал рекомендованих Міністерством охорони здоров'я України медичних інформаційних систем представлено у [8-12]. Значна увага приділена власне організації системи надання медичної допомоги на базі використання медичних інформаційних систем [3] та використанню мобільних цифрових додатків [6].

Проте, існує низка проблем визначена на рівні концепції розвитку електронної охорони здоров’я [13], які потребують розв’язання, зокрема: низька ефективність системи охорони здоров’я, екстенсивна форма ведення медичної

документації та недостатність інформації про стан здоров'я пацієнта, недостатньо розвинена національна медична інфраструктура інформатизації, зокрема кадрова спроможність і рівень цифрової компетентності медичних працівників, стан комп'ютеризації закладів охорони здоров'я. Отже, необхідні подальші дослідження питань, пов'язаних з цифровою трансформацією сфери охорони здоров'я.

**Мета статті –** системний розгляд проблеми цифровізації діяльності системи охорони здоров'я на основі електронних медичних інформаційних систем, зокрема використання систем та технологій на основі ШІ. Визначенню перспектив та перспективних напрямків використання ШІ в процесі цифрової трансформації системи охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** На поточний час штучний інтелект (ШІ) впевнено входить в усі сфери життєдіяльності людини: від розваг до професійної діяльності. Зайнявши де-факто вагоме місце в забезпеченні розвитку як технолого-економічних так і державно-соціальних процесів, ШІ вимагає відповідної обізнаності від фахівців у будь-який сфері. Як зазначав президент Київського міжнародного інституту соціології Володимир Паніотто «Використання штучного інтелекту в сучасному суспільстві не просто важливе, а критично необхідне для розвитку технологій, економіки та соціальних процесів. Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові горизонти в науці, медицині, бізнесі, державному управлінні тощо …» [14].

В той же час, визнаючи важливу роль штучного інтелекту в розбудові цифрової економіки та інновацій, міністр цифрової трансформації Михайло Федоров зазначає, що «небезпеку стрімкого розвитку штучного інтелекту та його потенційного впливу на права людини зараз визнає весь світ» [15].

Таким чином, врахувавши всі перспективи та ризики «інформаційних відносин усіх учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій» [13], в країні було створено систему електронної охорони здоров'я (е-здоров'я, eHealth) спрямовану на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям, медичну літературу та медичну освіту, знання та дослідження. Відповідно, забезпечення економічної ефективності та безпеки використання інформаційно-комунікаційних технологій, як бази екосистеми гармонічних та взаємоприйнятних інформаційних відносин всіх користувачів системи, є одним з постійних напрямків розвитку електронної охорони здоров'я. Основними групами користувачів системи eHealth, згідно до Постанови КМУ№ 411 Деякі питання електронної системи охорони здоров'я [16], визначено:

1. Пацієнти (можна вважити все населення країни);
2. Медичні спеціалісти (фахівці, які працюють в галузі охорони здоров'я);
3. Суб'єкти господарювання у сфері охорони здоров'я (заклади охорони здоров'я або підприємці,які мають ліцензію на провадження медичної практики).

Тобто, для формування загального висновку, доцільно розглянути питання перспектив цифровізації медичного простору і використання систем та технологій на основі ШІ в сфері охорони здоров'я в розрізі визначених груп користувачів.

Перша група - населення країни (зареєстровано понад 35.2 млн. осіб [17]) – загальне бачення необхідних компетентностей для ефективного та безпечного використання електронної системи охорони здоров'я в Україні (ЕСОЗ) через відповідні МІС (медичні інформаційні системи)можливо отримати в межах Концептуально-референтної (довідкової) Рамки цифрової компетентності громадян України, яка містить «узгоджене бачення того, що необхідно з точки зору компетентностей для подолання викликів, як виникають через оцифрування майже усіх сфер сучасного життя» [18]. Зокрема, оновлена версія Рамки (DigComp UA 2.2) враховує: появу нових державних електронних інформаційних ресурсів, реєстрів та послуг; новітні технології, які стали загальнодоступними, такі як штучний інтелект (ШІ) на основі машинного навчання (МН), доповнена реальність (AR), віртуальна реальність (VR), вбудовані (embedded) та носимі (wearable) технології, інтернет речей (IoT) тощо.

Але, не зважаючи на значну увагу приділену використанню ШІ в різних сферах, постає питання що вважається використанням ШІ бо «лише третина споживачів вважає, що вони використовують платформи штучного інтелекту, тоді як фактичне використання становить 77%» [19]. Тобто більшість вважає, що використання технологій штучного інтелекту передбачає користування генеративними системами ШІ (Generative AI) такими як ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini, DALL-E, та інші. Загалом у світі також топовою технологією ШІ були визнані віртуальні помічники, такі як Siri та Alexa [20]. Сфери життядіяльності в яких найбільше помітно використання ШІ, на думку українців, наведено на Рисунку 1.

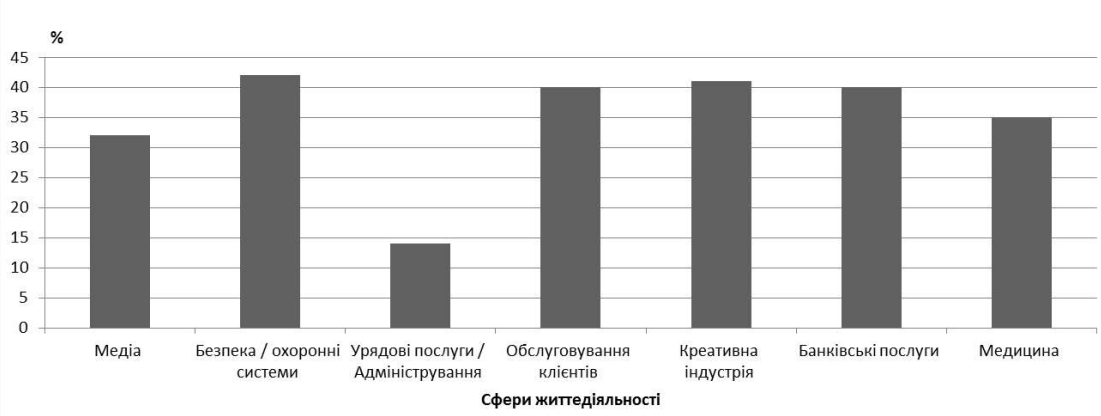



Рис. 1. Сфери життядіяльності з використанням ШІ
*Джерело: складено на підставі [15]*

Як видно з рисунку, три топ-напрямки використання ШІ (Урядові послуги – Медицина – Обслуговування клієнтів) створюють синергію в межах системи е-

здоров'я, яка виводить його на перші шпальта. В цілому, половина респондентів позитивно ставляться до ШІ, а 78% (в Україні 73% [15]) - вважають, що переваги генеративного ШІ переважають ризики і здатні покращити життя людства [20]. При цьому світова спільнота стурбована можливістю неетичного використання ШІ. Ці побоювання впливають і на відношення споживачів до використання ШІ бізнесом (див. Рисунок 2).

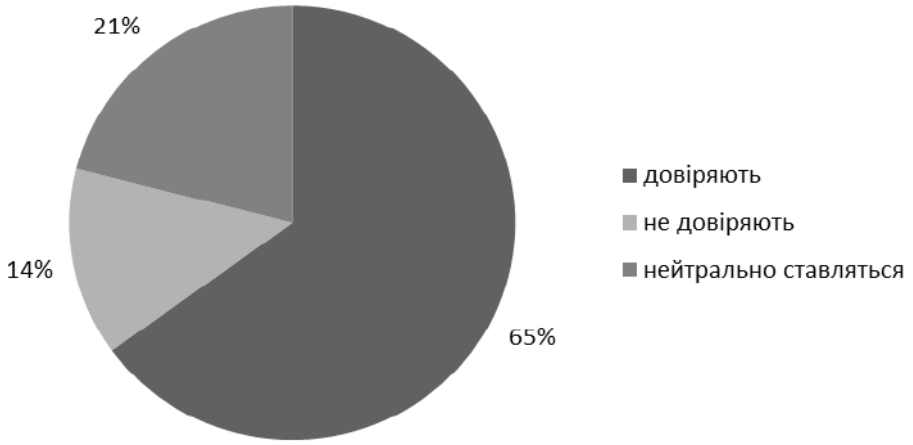



Рис. 2. Ставлення споживачів до компаній, які використовують ШІ
*Джерело: складено на підставі [21]*

Відповідні навички, які допомагають громадянам впевнено, критично і безпечно взаємодіяти з цифровими технологіями, а також з технологіями, які з'являються, на кшталт систем, керованих штучним інтелектом, передбачені сферою «С3. Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві» Рамки цифрової компетентності громадян, яка містить наступні компоненти цифрової компетентності:

С3.К1. Комунікація за допомогою цифрових технологій
С3.К2. Поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій
С3.К3. Співпраця за допомогою цифрових технологій
С3.К4. Цифрове громадянство. Використання е-послуг
С3.К5. Відповідальність правові та етичні норми. Мережевий етикет [18].

Але, слід враховувати, що при високому рівні цифровізації медичної сфери аналіз, на приклад, активності і задоволеності користувачів ефективністю роботи застосунку Helsi.me за допомогою SimilarWeb (інструмент для аналізу ринку, динаміки, структури та обсягу вебтрафіку) [22], демонструє, що більшість користувачів (80,2 %) користуються мобільною версією додатку (див. рисунок 3).

Загальні знання та вміння користувачів системи eHealth визначені компонентою «Реалізація власних запитів та потреб за допомогою цифрових технологій» першої сфери Рамки цифрової компетентності громадян, яка

передбачає обізнаність громадян щодо електронної охорони здоров'я (ЕОЗ), ЕСОЗ, МІС, електронних медичних послуг, телемедицину тощо, та вміння «реєструватися та використовувати цифрові засоби та технології для збереження здоров'я (вміти користуватися можливостями Електронної охорони здоров'я (ЕОЗ), онлайн-сервісами електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), центральної бази даних (ЦБД) та медичних інформаційних систем (МІСів), замовляти ліки онлайн, здійснювати онлайн-реєстрацію, запис на прийом до лікаря, користуватися можливостями телемедицини, отримувати онлайн-консультування та проводити діагностику тощо) [18].

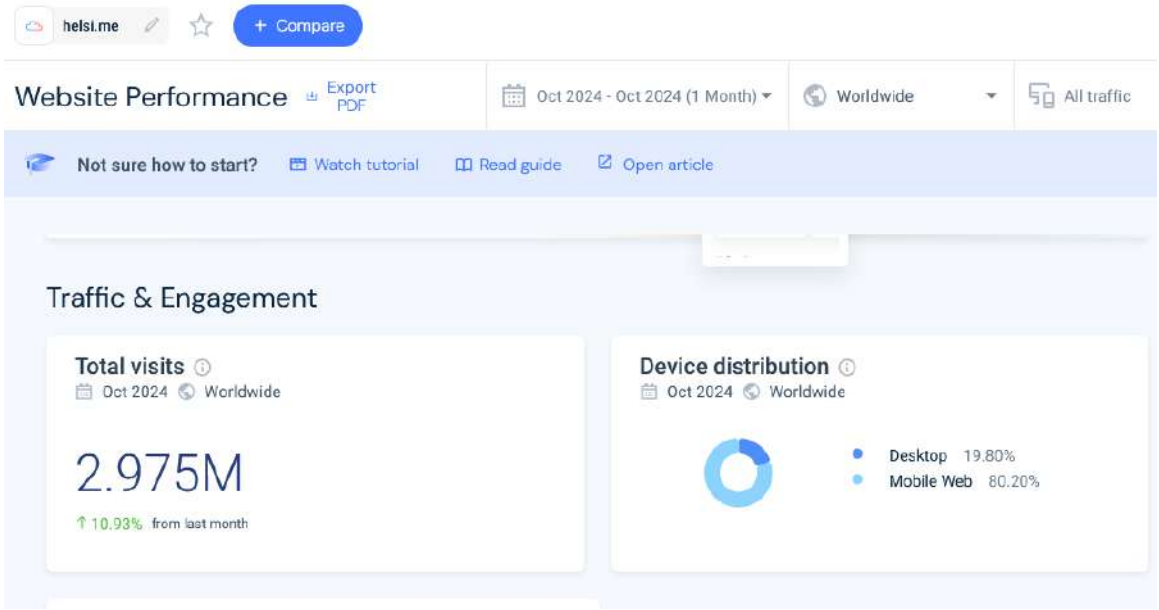



Рис. 3. Структура користувачів за типом підключення
*Джерело: складено на підставі [12,22]*

Тобто, ця група користувачів стимулює розвиток системи е-здоров'я в бік новітніх технологій, таких як штучний інтелект, вбудовані та носимі технології, інтернет речей тощо.

Друга група користувачів, це фахівці, які працюють в галузі охорони здоров'я (понад 380 тисяч активних користувачів [17]) .

В умовах використання в роботі сучасних досягнень інформаційних технологій та успішної цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні цифрова компетентність визначається ключовою складовою професійної діяльності медичних працівників. Проте, результати соціологічного дослідження [23] свідчать, що 44% працівників охорони здоров'я мають рівень володіння комп'ютерною технікою вище базового, 35% – базовий рівень, 21% – нижче базового рівня, за методикою Рамки цифрової компетентності для громадян ЄС [24]. Тобто, якщо врахувати вимоги до професійних цифрових компетентностей, то рівень може бути значно нижчим. В той же час, електронна охорона здоров'я в Україні є «складною екосистемою інформаційних відносин між учасниками

медичного середовища, що на сьогодні зіштовхується з низкою викликів, зокрема з недостатнім рівнем цифрової грамотності медичних працівників, неузгодженістю вимог до формування цифрових навичок у системі медичної освіти та безперервного професійного розвитку тощо» [17]. Відповідно виникають питання регуляції алгоритмів впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, електронних інструментів задля їх ефективного використання в сфері охорони здоров'я. Відповісти на ці виклики повинні чіткі керівні принципи - стандарти медичної допомоги. Стандартизація передбачає впровадження єдиних норм і протоколів, що регулюють усі етапи медичної допомоги: від профілактики та діагностики до лікування й реабілітації [25]. Що створює підґрунтя для цифровізації медичної діяльності та інтеграції технологій штучного інтелекту на базі стандартів медичної допомоги. Відповідні цифрові навички окреслюють сфери С2 і С3 національної рамки цифрової компетентності працівників сфери охорони здоров'я, що описують необхідні базові компетентності надання медичної допомоги пацієнтам з широким використанням сучасних цифрових технологій.

Зокрема, друга сфера «Робота з даними ЕСОЗ та інших інформаційних систем» формулює фундаментальні вимоги щодо цифрових навичок, необхідних для кваліфікованої роботи з цифровими медичними / немедичними даними в електронній охороні здоров'я, при користуванні МІС, коректного кваліфікованого підходу до ведення електронних медичних записів, звернення до інших компонентів екосистеми електронної охорони здоров'я в Україні, фахове формулювання і ведення електронних рецептів, медичних висновків тощо на основі ґрунтовного аналізу первинних даних. А третя «Цифрова комунікація, взаємодія та співпраця у цифровому середовищі» описує особливості професійної цифрової комунікації, взаємодії та співпраці працівників охорони здоров'я в екосистемі електронної охорони здоров'я. Відповідно, увага приділяється питанням безпечної передачі персональних даних у межах клінік, відділень, окремих закладів охорони здоров'я, при співпраці в межах різних МІС, використанні ЕСОЗ, користуванні засобами телемедицини та іншими технологіями [17]. З іншої сторони, «цифрова трансформація, поява штучного інтелекту та машинного навчання, телемедицини, роботизації в охороні здоров'я вимагає нових підходів до діагностичних та лікувальних практик, до системного аналізу, … питань безпеки, надійності та захищеності персональних даних» [17]. Відповідно, національною рамкою цифрової компетентності працівників сфери охорони здоров'я передбачена четверта сфера (С4. Цифрові інструменти, пристрої та застосунки в сфері охорони здоров'я), яка відноситься вже до більш вузькоспеціалізованої медичної допомоги і акцентована на застосування інструментальних цифрових засобів для скринінгу, діагностики і моніторингу стану здоров'я пацієнтів, формування баз даних і знань для застосування технологій штучного інтелекту для підвищення точності діагностики і прогнозування лікувального процесу, підтримки прийняття клінічних рішень.

Таким чином, визначена група продукує два перспективних напрямки розвитку: користувацького (нові державні електронні інформаційні ресурси, реєстри та послуги; новітні технології, такі як штучний інтелект на основі машинного навчання) та професійного (доповнена та віртуальна реальність, вбудовані та носимі технології, інтернет речей тощо).

Третю групу складають заклади системи охорони здоров'я (зареєстровано понад 19 тисяч закладів, з яких: 4.5 тис. закладів, що надають первинну медичну допомогу, 11 тис. закладів, що надають спеціалізовану медичну допомогу та 3.5 тис. аптечних закладів [17]).

Всі вони підключені до електронної системи охорони здоров'я до складу якої входять центральна база даних та електронні медичні інформаційні системи, між якими забезпечено автоматизований обмін інформацією, даними та документами через відкритий програмний інтерфейс (API) [16]. І, хоча підключення закладу охорони здоров'я до Електронної системи охорони здоров'я є однією з обов'язкових умов Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) для укладання договорів з Національною службою здоров'я України та переходу на кавітацію, створення нових електронних сервісів - електронних медичних інформаційних систем, які дають змогу автоматизувати роботу медзакладів з ЦБД [8], визначено ключовою роллю бізнесу. Тобто, в першу чергу, розглянемо очікування бізнесу від цифровізації діяльності та впровадження технологій штучного інтелекту.

Очікування власників бізнесу від впровадження та використання технологій штучного інтелекту в загальному вигляді можливо представити у вигляді рисунку 4.




Рис. 4. Очікування власників бізнесу від використання ШІ
*Джерело: складено на підставі [20]*

Тобто, основні очікування спрямовані на те, що використання ШІ має допомагати, вдосконалювати та розширювати можливості споживачів. При цьому, 77% компаній використовують або вивчають використання ШІ у своєму бізнесі, а 83% компаній стверджують, що ШІ є головним пріоритетом у їхніх бізнес-планах [20]. А за даними [21], найпоширенішими сферами використання ШІ в бізнесі є:

- Обслуговування клієнтів – 56%
- Кібербезпека та управління шахрайством – 51%
- Цифрові персональні помічники – 47%
- Управління взаємовідносинами з клієнтами – 46%
- Управління запасами – 40%.

Відповідно, більшість підключених до ЦБД медичних інформаційних систем орієнтовані на роботу з записами про пацієнтів, виписування електронного рецепту, адміністрування медичних записів, електронні направлення, спостереження пацієнтів та інше [26].

**Висновки.** У підсумку, дослідження очікувань трьох великих груп користувачів електронної системи охорони здоров’я дозволяють сформулювати наступні перспективні напрямки подальшої цифровізації та впровадження технологій ШІ в форматі:

Загальносвітові очікування - Вимоги цифрової трансформації - Перспективи:

1. Цифрові персональні помічники – мобільні цифрові застосунки - носимі технології, інтернет речей тощо.

2. Стандартизація медичних послуг - підключення закладу охорони здоров'я до Електронної системи охорони здоров’я - нові державні електронні інформаційні ресурси, реєстри та послуги; штучний інтелект.

3. Застосування технологій ШІ для підвищення точності діагностики і прогнозування лікувального процесу, підтримки прийняття клінічних рішень - застосування інструментальних цифрових засобів для скринінгу, діагностики і моніторингу стану здоров’я пацієнтів - доповнена та віртуальна реальність, вбудовані технології, інтернет речей тощо.

4. Обслуговування та управління взаємовідносинами з клієнтами - адміністрування медичних записів та спостереження пацієнтів - нові державні електронні інформаційні ресурси та послуги; штучний інтелект на основі машинного навчання, інтернет речей тощо.

***Література:***

1. Лаврененко В. Розвиток ринку медичних послуг та цифрова трансформація бізнес-моделей сфери охорони здоров’я України. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 2. С. 192–199. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-24

2. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров’я: фактори впливу на якість життя населення. Аспекти публічного управління, 2024. № 12(1). 14-21. https://doi.org/10.15421/152402

3. Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво. Київ:, ТОВ «Агентство «Україна», 2018. 368 с.

4. Карімов Г.І., Карімов І.К., Нужна С.А., Булай О. Ю. Організаційна структура відділу ІТ закладу охорони здоров'я. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С.75-81. https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318979 pp75-81

5. Соколенко Я. В., Харченко, Ю. П. Аспекти цифрової трансформації територіальних громад у системі охорони здоров'я. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-24

6. Карімов Г.І., Карімов І.К., Нужна С.А., Лисенко А. В. Цифрові додатки в діяльності закладу охорони здоров'я. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2025. № 1(10). С.75-81. http://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332490pp 75-81

7. База знань eHealth: офіційний веб-сайт. ТОВ «Делойт Консалтинг». 2024. URL: https://moz.gov.ua/uk/baza-znan-ehealth (дата звернення: 09.09.2025).

8. Електронна система охорони здоров'я в Україні eHealth: офіційний веб-сайт. URL: https://ehealth.gov.ua/ (дата звернення: 09.09.2025).

9. Інформаційно-аналітична система закладів охорони здоров'я «Електронна лікарня 2.0»: офіційний веб-сайт. URL: https://medcloud.com.ua/novi-moduli-sistemi-elektronna-likarnya-2-0/ (дата звернення: 09.09.2025).

10. EMCIMED. Medical information system: офіційний веб-сайт. URL: https://www.mcmed.ua/ua (дата звернення: 09.09.2025).

11. Health 24 : офіційний веб-сайт. URL: https://h24.ua/ (дата звернення: 09.09.2025).

12. MIC Helsi : офіційний веб-сайт. URL: https://reform.helsi.me/ (дата звернення: 08.09.2025).

13. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р URL: https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Pro-shvalennya-Kontseptsii-rozvy...-_-vid-28.12.2020-1671-r-Tekst-dlya-druku.pdf (дата звернення: 13.08.2025).

14. Паніотто В. Пресреліз Використання штучного інтелекту населенням України. Київ: КМІС. URL: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1528&page=1 (дата звернення: 13.09.2025).

15. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. Київ: Міністерство цифрової трансформації України. 2024. 30 с.

16. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова КМУ від 25 квітня 2018 р. № 411 URL: https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/PKMU-411.pdf (дата звернення: 15.09.2025).

17. Рамка цифрової компетентності працівників сфери охорони здоров'я. Київ: Міністерство охорони здоров'я України. 2023. 78 с.

18. Рамка цифрової компетентності громадян України. Київ: Міністерство цифрової трансформації України. 2023. 105 с.

19. Webster M. 149 AI Statistics: The Present & Future of AI at Your Fingertips. Authority Hacker. URL: https://www.authorityhacker.com/ai-statistics/ (дата звернення: 17.09.2025).

20. National University. 131 AI Statistics and Trends for 2025. National University, San Diego. URL: https://www.nu.edu/blog/ai-statistics-trends/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.09.2025)..

21. Haan K. 22 Top AI Statistics And Trends. Forbes Advisor. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/ai-statistics/ (дата звернення: 17.09.2025)..

22. SimilarWeb : офіційний веб-сайт. URL: https://www.similarweb.com/ (дата звернення: 18.09.2025).

23. Аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження «Оцінка рівня цифрової грамотності серед працівників охорони здоров'я Житомирської, Львівської та Донецької областей та розробка рекомендацій щодо її загального покращення в Україні». Київ: ТОВ «Делойт Консалтинг», 2022. 192 с.

24. Vuorikari R., Kluzer S., Punie, Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. URL: https://doi.org/10.2760/115376 (дата звернення: 20.09.2025).

25. Косяченко К. Стандартизація медичної допомоги в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Ukrainian Medical Journal. 2024. November 7. URL: www.umj.com.ua/en/publication-259695-standartizatsiya-medichnoyi-dopomogi-v-ukrayini-suchasnij-stan-problemi-ta-perspektivi-rozvitku (дата звернення: 08.09.2025).

26. Підключені до ЦБД Медичні Інформаційні Системи: офіційний веб-сайт. URL: https://ehealth.gov.ua/pidklyucheni-do-ehealth-mis/ (дата звернення: 21.09.2025).

***References:***

1. Lavrenenko, V. (2025). Rozvitok rinku medichnih poslug ta cifrova transformaciya biznes-modelej sferi ohoroni zdorov'ya Ukrayini [Development of the medical services market and digital transformation of business models in the healthcare sector of Ukraine]. Modeling the development of the economic systems, (2), 192–199. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-24 [in Ukrainian].

2. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Cifrova transformaciya sistemi ohoroni zdorov'ya: faktori vplivu na yakist zhittya naselennya [Digital transformation of the health care system: factors influencing the quality of life of the population]. Aspects of public administration, 12(1), 14-21. https://doi.org/10.15421/152402 [in Ukrainian].

3. Batsenko, D., Brahinskyi, P., Buchma, M., et al. (2018). Yak orhanizuvaty systemu nadannia pervynnoi medychnoi dopomohy na mistsevomu rivni. Operatsiine kerivnytstvo [How to organize a system of primary health care at the local level. Operational guidance]. Kyiv: TOV «Agentstvo «Ukrayina» [in Ukrainian].

4. Karimov, H.I., Karimov, I.K., Nuzhna, S.A., & Bulay, O. YU. (2024). Orhanizatsiyna struktura viddilu IT zakladu okhorony zdorov″ya. [Organizational structure of the IT department of a healthcare institution]. Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University, № 2(9), 75-81. https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318979pp75-81 [in Ukrainian].

5. Sokolenko, Ya. V., & Kharchenko, Yu. P. (2023). Aspekti cifrovoyi transformaciyi teritorialnih gromad u sistemi ohoroni zdorov'ya [Aspects of digital transformation of territorial communities in the health care system]. Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, (10). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-24 [in Ukrainian].

6. Karimov, H.I., Karimov, I.K., Nuzhna, S.A., & Lysenko, A.V. (2025). Cifrovi dodatki v diyalnosti zakladu ohoroni zdorov'ya [Digital applications in the activities of a health care institution]. Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University. № 1(10). http://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332490pp75-81 [in Ukrainian].

7. Baza znan eHealth [Knowledge Base eHealth]: official web-site. moz.gov.ua Retrieved from https://moz.gov.ua/uk/baza-znan-ehealth [in Ukrainian].

8. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini eHealth [Electronic health care system in Ukraine eHealth]: official web-site. ehealth.gov.ua Retrieved from https://ehealth.gov.ua/ [in Ukr].

9. Informatsiino-analitychna systema zakladiv okhorony zdorovia «Elektronna likarnia 2.0» [Information and analytical system of health care institutions "Electronic hospital 2.0"]: official web-site. Retrieved from https://medcloud.com.ua/novi-moduli-sistemi-elektronna-likarnya-2-0/ [in Ukr].

10. EMCIMED. Medical information system: official web-site. Retrieved from https://www.mcmed.ua/ua [in Ukrainian].

11. Health 24: official web-site. Retrieved from https://h24.ua/ [in Ukrainian].

12. MIS Helsi: official web-site. Retrieved from https://reform.helsi.me/ [in Ukrainian].

13. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayini «Pro shvalennya Koncepciyi rozvitku elektronnoyi ohoroni zdorov'ya» vid 28 grudnya 2020 r. № 1671-p [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept for the Development of Electronic Healthcare» dated December 28, 2020 № 1671-p]. (n.d.). ehealth.gov.ua. Retrieved from https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Pro-shvalennya-Kontseptsii-rozvy...-_-vid-28.12.2020-1671-r-Tekst-dlya-druku.pdf [in Ukrainian].

14. Paniotto, V. (2025). Press releases Use of artificial intelligence by the population of Ukraine. kiis.com.ua Retrieved from https://kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1528&page=1.

15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024). Bila knyha z rehuliuvannia ShI v Ukraini: bachennia Mintsyfry. [White Paper on AI Regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Transformation]. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine [in Ukrainian].

16. Postanova KMU «Deyaki pitannya elektronnoyi sistemi ohoroni zdorov'ya» vid 25 kvitnya 2018 r. № 411 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of the electronic health care system» dated April 25, 2018 № 411]. (n.d.). ehealth.gov.ua. Retrieved from https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/PKMU-411.pdf [in Ukrainian].

17. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023). Ramka tsyfrovoi kompetentnosti hromadian Ukrainy [Digital Competence Framework for Ukrainian Citizens]. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine. [in Ukrainian].

18. Ministry of Health of Ukraine. (2023). Ramka tsyfrovoi kompetentnosti pratsivnykiv sfery okhorony zdorovia [Digital Competency Framework for Healthcare Workers]. Kyiv: Ministry of Health of Ukraine. [in Ukrainian].

19. Webster, M. (2024). 149 AI Statistics: The Present & Future of AI at Your Fingertips. Authority Hacker. Retrieved from https://www.authorityhacker.com/ai-statistics/

20. National University (NU) (2025). 131 AI Statistics and Trends for 2025. San Diego: Natio nal University. Retrieved https://www.nu.edu/blog/ai-statistics-trends/?utm_source=chatgpt.com

21. Haan, K. (2024). 22 Top AI Statistics And Trends. Forbes Advisor. Retrieved from https://www.forbes.com/advisor/business/ai-statistics/

22. SimilarWeb: official web-site. Retrieved from https://www.similarweb.com/

23. Analitichnij zvit za rezultatami sociologichnogo doslidzhennya «Ocinka rivnya cifrovoyi gramotnosti sered pracivnikiv ohoroni zdorov'ya Zhitomirskoyi, Lvivskoyi ta Doneckoyi oblastej ta rozrobka rekomendacij shodo yiyi zagalnogo pokrashennya v Ukrayini». [Analytical report on the results of the sociological study "Assessment of the level of digital literacy among healthcare workers in Zhytomyr, Lviv and Donetsk regions and development of recommendations for its overall improvement in Ukraine"]. (2022). Kiyiv: TOV «Delojt Konsalting». [in Ukrainian].

24. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/115376

25. Kosyachenko, K. (2024). Standartizaciya medichnoyi dopomogi v Ukrayini: suchasnij stan, problemi ta perspektivi rozvitku [Standardization of medical care in Ukraine: current state, problems and development prospects]. Ukrainian Medical Journal. November 7. Retrieved from www.umj.com.ua/en/publication-259695-standartizatsiya-medichnoyi-dopomogi-v-ukrayini-suchasnij-stan-problemi-ta-perspektivi-rozvitku [in Ukrainian].

26. Pidklyucheni do CBD Medichni Informacijni Sistemi [Connected to the Central Database Medical Information Systems]: official web-site. ehealth.gov.ua Retrieved from https://ehealth.gov.ua/pidklyucheni-do-ehealth-mis/ [in Ukrainian].

*УДК 338.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-385-397*

**Кишакевич Богдан Юрійович** доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0000-0001-5721-8543

**Костецький Роман Васильович** аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0003-5671-255X

**Мурдза Петро Андрійович** аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0009-0003-9675-6928

# АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ КРАЇНАМИ ЄВРОПИ НА ОСНОВІ DEA МОДЕЛЕЙ

**Анотація.** У статті використано вхідні змінні, що характеризують ресурсну базу органічного сектору (площа сертифікованих земель, кількість виробників і переробників), та вихідні показники, що відображають результативність експортної діяльності (обсяги експорту органічної продукції). Оцінювання проведено для вибірки європейських країн, які мають розвинений органічний сектор та присутні на зовнішніх ринках. Результати дослідження показали значну диференціацію: окремі країни перебувають на ефективному фронтирі, повністю використовуючи наявні ресурси, тоді як інші демонструють відставання. Лідерами за експортною ефективністю виступили Іспанія, Чехія, Україна та Велика Британія, що підтверджує їхній статус ключових постачальників органічної продукції на міжнародний ринок. Водночас країни Північної та Західної Європи, зокрема Данія та Швейцарія, продемонстрували низькі показники експортної ефективності через домінування внутрішнього попиту над експортними орієнтирами. Аналіз дозволив виявити групи країн з різними профілями розвитку: експортоорієнтовані, внутрішньоринкові, збалансовані та країни-аутсайдери. Для країн-аутсайдерів стратегічним завданням є вдосконалення сертифікаційних процедур, розбудова системи контролю якості та кооперація дрібних виробників. Для внутрішньо орієнтованих держав пріоритетами залишаються стимулювання експорту надлишкової продукції та підтримка виробників у виході на нові ринки. DEA-моделі дозволяють не лише визначити ступінь ефективності, але й кількісно оцінити обсяг потенційних приростів експорту для країн, які працюють нижче від границі ефективності. Встановлено, що середній рівень ефективності у

вибірці європейських країн залишається на рівні 0,65–0,70, що свідчить про істотний нереалізований потенціал. Особливо це стосується країн Центральної та Східної Європи, які мають значні земельні та трудові ресурси, проте слабко представлені на міжнародному ринку органічних товарів.

**Ключові слова:** експорт органічної продукції; європейські країни; ефективність; DEA-моделі; резерви підвищення ефективності; сталий розвиток; органічний сектор.

**Kyshakevych Bohdan Yuriyovych** Doctor of Economics, Professor, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0003-5671-255X

**Kostetskyi Roman Vasilyovych** PhD student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0000-6615-1969

**Murdza Petro Andriyovych** PhD student, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, https://orcid.org/0009-0003-9675-6928

## ANALYSIS OF RESERVES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF EXPORT OF ORGANIC PRODUCTS BY EUROPEAN COUNTRIES BASED ON DEA MODELS

**Abstract.** This paper applies the Data Envelopment Analysis (DEA) method to evaluate the efficiency of organic exports in a cross-country perspective. DEA models allow for the identification of countries operating on the efficiency frontier as well as those lagging behind, highlighting potential reserves for improvement. The study uses input indicators such as organic land area, number of certified producers, and processors, while the main output is the value of organic exports. Results reveal a wide variation in export efficiency among European countries. Spain, the Czech Republic, Ukraine, and the United Kingdom reached full efficiency, confirming their role as leading organic exporters. By contrast, countries like Denmark, Switzerland, and Norway demonstrated low export efficiency due to strong internal demand that absorbs most of their organic output. The analysis identifies several clusters of countries: export-oriented, consumer market-oriented, balanced, and lagging ones. Export hubs show high efficiency but remain vulnerable to external shocks and quality control requirements. Consumer-market countries secure strong internal demand but often underutilize export opportunities. Balanced countries, such as France, Austria, and Spain, combine external and internal orientation, though with challenges in maintaining equilibrium. Lagging countries in both dimensions, such as Romania and Bulgaria, face institutional and infrastructural barriers. The DEA approach allows not only to assess efficiency but also to quantify the scope of reserves for improvement in export outcomes. The average efficiency score across the sample remains around 0.65–0.70, indicating underutilized potential in many states. Policy recommendations

include strengthening certification systems, investing in export infrastructure, and promoting diversification and value-added production. For consumer-oriented countries, stimulating export of surplus products may improve balance. The findings highlight the necessity of differentiated policy approaches depending on national profiles. The novelty of the paper lies in the cross-country DEA-based evaluation of organic export efficiency with a focus on reserves for enhancement.

**Keywords:** exports; European countries; efficiency; DEA models; reserves for efficiency improvement; Sustainable development; organic sector.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах сталого розвитку та поглиблення інтеграційних процесів на європейському ринку органічна продукція розглядається як стратегічний сегмент аграрного виробництва, що поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети. Попит на органічні продукти у світі стрімко зростає, а європейські країни посідають провідні позиції за обсягами їх виробництва та споживання. Водночас ефективність експортних операцій у сфері органіки суттєво відрізняється між країнами ЄС, що обумовлює необхідність пошуку резервів для підвищення конкурентоспроможності.

Традиційні статистичні методи аналізу часто не дозволяють комплексно оцінити використання ресурсів та результативність експортної діяльності. У цьому контексті методи DEA (Data Envelopment Analysis) виступають потужним інструментом для порівняння країн за рівнем ефективності експорту, виявлення лідерів та відсталих учасників, а також визначення можливостей для підвищення результативності на основі найкращих практик.

Дослідження резервів підвищення ефективності експорту органічної продукції є надзвичайно актуальним оскільки органічний сектор формує додану вартість, сприяє зростанню зайнятості та активізує зовнішньоекономічну діяльність аграрних підприємств. Для України та нових членів ЄС аналіз ефективності є важливим у контексті адаптації до стандартів єдиного європейського ринку та розширення експортних можливостей. У країнах Західної та Північної Європи експорт органіки є більш ефективним, тоді як країни Центральної та Східної Європи мають значні невикористані резерви. Використання DEA моделей у контексті аналізу органічного експорту дозволяє врахувати багатофакторність процесу (земельні ресурси, кількість виробників і переробників, обсяги продажів, експортні поставки тощо) та запропонувати практичні шляхи підвищення ефективності. Розкриття резервів ефективності дає змогу формувати більш екологічно орієнтовану політику та забезпечувати стале зростання аграрного експорту.

Таким чином, вирішення цієї проблеми дозволить сформувати інструментарій для оптимізації експортної діяльності в органічному секторі, підтримки прийняття управлінських рішень на рівні національної та європейської аграрної політики та створить підґрунтя для посилення позицій країн на глобальному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі зустрічаються різні варіації DEA з урахуванням специфіки органічного сектору. Наприклад, в [3] проаналізовано ефективність сільського господарства ЄС-28 у 2005–2015 рр. за допомогою неорієнтованої Slack-Based Model (SBM). Входами були трудові ресурси та сільгоспугіддя, виходами – обсяги продукції тваринництва і рослинництва. В середньому агросектор ЄС виявився близьким до ефективного, однак для досягнення граничної ефективності більшості країн потрібно скоротити використання землі і праці та одночасно збільшити випуск продукції. В роботі [7] використано DEA-модель для оцінки суто органічного сектору країн Європи, аналізуючи його з підприємницького і політичного ракурсів. Вхідними змінними в таких дослідженнях зазвичай були площі органічних земель, кількість виробників і переробників, витрати чи підтримка, тоді як вихідними – вартість або обсяг експорту органічної продукції, іноді також внутрішні продажі чи додана вартість. Так, в [4] на основі DEA моделей було показно, що існує помітна різниця в ефективності використання органічних ресурсів у 27 країнах ЄС за 2000–2017 рр. Цікаво, що ці відмінності частково корелюють з культурними цінностями в країнах. Інші дослідження фокусуються на динаміці: наприклад, аналіз 32 країн OECP у 2011–2020 рр. із застосуванням Malmquist-індексу показав зростання сукупної продуктивності органічного сільського господарства, водночас дозволивши згрупувати країни за рівнями ефективності щорічно і відстежити прогрес [1]. Для ранжування повністю ефективних країн застосовуються моделі супер-ефективності – зокрема, в [5] було запропонано інтегрований підхід, що агрегує три DEA-моделі (ресурсну, екологічну та економічну) і дозволяє оцінити супер-ефективність агросекторів країн ЄС.

Аналіз останніх наукових праць показує, що хоча методологія DEA успішно ідентифікує слабкі місця управління та резерви підвищення ефективності, стосовно ринку органічної продукції на сьогодні недостатньо публікацій, присвячених цій проблемі.

**Мета статті –** розроблення орієнтованої на вихід DEA-моделі для визначення резервів підвищення ефективності експорту органічної продукції країнами Європи.

**Виклад основного матеріалу.** Для визначення резервів підвищення ефективності експорту органічної продукції в країнах Європи було побудовано дві DEA-моделі, орієнтовані на вихід, які оцінюють здатність країн Європи конвертувати ресурсну базу органічного сектору у ринкові результати. Модель 1 має три входи — Organic area, Organic producers, Organic processors — та один вихід — Organic exports, і оцінює експортну технічну ефективність (див. табл. 1). Модель 2 використовує ті самі входи, але два виходи — Organic retail sales і Organic per capita consumption — та вимірює ефективність внутрішнього ринку (див. табл. 3). Подальший аналіз CRS-slacks забезпечує формування цільових орієнтирів управління внутрішнім ринком та експортом органічної продукції.

Таблиця 1

**Змінні моделі 1**

| | |
|---|---|
| **Вхідні змінні** | |
| Producers | Виробники органічної продукції |
| Area | Площа органічних угідь (сільськогосподарські угіддя) [га] |
| Processors | Переробники органічної продукції |
| **Вихідні змінні** | |
| Export | Експорт органічної продукції [млн. євро] |

Значення змінних моделі 1 за 2023 рік було взято із офіційного сайту Дослідного інституту органічного сільського господарства (нім. Forschungsinstitut für biologischen Landbau) [1], однієї з провідних у світі незалежних некомерційних установ, що займається дослідженнями, впровадженням і трансфером знань у сфері органічного землеробства. Чисельну реалізацію DEA-моделей нами реалізовано в середовищі EMS (Efficiency Measurement System). Результати оцінки ефективності для моделі 1 подано у таблиці 2.

Таблиця 2

**Результати оцінки ефективності експорту органічної продукції на основі моделі 1 за 2023 рік**

| Країна | CRS | VRS | SE |
|---|---|---|---|
| Албанія | 34,3% | 100,0% | 34,3% |
| Австрія | 0,9% | 2,1% | 43,9% |
| Боснія і Герцеговина | 16,8% | 100,0% | 16,8% |
| Хорватія | 3,4% | 11,7% | 29,3% |
| Чеська Республіка | 9,0% | 10,8% | 83,3% |
| Данія | 31,6% | 33,2% | 95,2% |
| Естонія | 5,2% | 17,1% | 30,2% |
| Фінляндія | 5,1% | 9,5% | 54,0% |
| Франція | 3,1% | 3,1% | 98,1% |
| Угорщина | 2,1% | 8,2% | 25,8% |
| Італія | 10,6% | 42,7% | 24,7% |
| Латвія | 4,3% | 9,6% | 44,3% |
| Молдова | 25,6% | 100,0% | 25,6% |
| Нідерланди | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Польща | 0,6% | 3,4% | 18,3% |
| Румунія | 16,6% | 27,8% | 59,5% |
| Сербія | 43,5% | 63,7% | 68,3% |
| Іспанія | 2,6% | 2,8% | 93,5% |
| Туреччина | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Україна | 83,1% | 100,0% | 83,1% |
| Велика Британія | 6,1% | 8,3% | 73,3% |

Лише дві країни виявились повністю ефективними у 2023 році як за CRS, так і за VRS постановками — Нідерланди та Туреччина, і саме вони формують глобальний еталон. Чотири країни мають VRS = 100%, але CRS < 100%: Албанія (SE 34,3%), Боснія і Герцеговина (16,8%), Молдова (25,6%), Україна (83,1%) — це технічно ефективні, але не ефективні за масштабом країни. Переважна більшість інших країн мають низьку VRS-ефективність, тобто суттєво недоотримують експорт за наявних ресурсів. Серед найслабших за VRS — Австрія 2,1%, Франція 3,1%, Іспанія 2,8%, Польща 3,4%, Хорватія 11,7%. Натомість Франція, Іспанія, Данія мають ефективність масштабу SE близько 100%, отже їхній розрив з фронтиром — це переважно чиста технічна неефективність. Така картина узгоджується з гіпотезою, що в більшості країн виробнича база органіки випереджає зрілість експортних каналів. Лідерство Нідерландів і Туреччини ймовірно пов'язане з роллю логістичних/трейдингових хабів та наявністю стабільних зовнішніх ринків.

Таким чином, згідно із моделлю 1, дві країни задають границю ефективності, чотири — ефективні організаційно, але з неефективним масштабом, а більшість мають значний недоекспорт відносно ресурсів, що вимагає пріоритету національних політик стосовно розвитку експортної інфраструктури.

Таблиця 3

**Змінні моделі 2**

| **Вхідні змінні** | |
|---|---|
| Producers | Виробники органічної продукції |
| Area | Площа органічних угідь (сільськогосподарські угіддя) [га] |
| Processors | Переробники органічної продукції |
| **Вихідні змінні** | |
| Retail | Роздрібні продажі органічної продукції [млн. євро] |
| Consumption | Споживання органічної продукції на душу населення [євро/особа] |

Результати оцінки ефективності внутрішнього ринку на основі моделі 2 за 2023 рік подано у таблиці 4.

Таблиця 4

**Результати оцінки ефективності внутрішнього ринку органічної продукції на основі моделі 2 за 2023 рік**

| **Країна** | **CRS** | **VRS** | **SE** |
|---|---|---|---|
| Австрія | 36,2% | 62,6% | 57,9% |
| Бельгія | 58,1% | 63,8% | 91,1% |
| Болгарія | 3,3% | 3,4% | 95,2% |
| Хорватія | 8,1% | 8,3% | 98,0% |

| Країна | CRS | VRS | SE |
|---|---|---|---|
| Чеська Республіка | 9,5% | 9,6% | 99,9% |
| Данія | 86,1% | 100,0% | 86,1% |
| Естонія | 27,7% | 33,3% | 83,1% |
| Фінляндія | 28,2% | 29,1% | 97,2% |
| Франція | 27,3% | 81,6% | 33,4% |
| Німеччина | 46,6% | 100,0% | 46,6% |
| Греція | 1,1% | 1,4% | 82,5% |
| Угорщина | 2,1% | 2,2% | 94,9% |
| Ірландія | 28,7% | 32,8% | 87,6% |
| Італія | 7,6% | 27,6% | 27,5% |
| Латвія | 4,2% | 4,5% | 94,1% |
| Литва | 10,5% | 11,5% | 91,7% |
| Люксембург | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Нідерланди | 96,6% | 100,0% | 96,6% |
| Норвегія | 38,8% | 39,2% | 98,9% |
| Польща | 8,3% | 8,4% | 99,7% |
| Румунія | 6,5% | 7,6% | 84,8% |
| Словенія | 8,9% | 10,5% | 84,9% |
| Іспанія | 14,5% | 39,8% | 36,3% |
| Швеція | 84,2% | 84,3% | 99,9% |
| Швейцарія | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Туреччина | 1,4% | 1,4% | 99,3% |
| Україна | 12,0% | 100,0% | 12,0% |
| Велика Британія | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Люксембург, Швейцарія та Сполучене Королівство виявились повністю ефективними як за CRS, так і за VRS — це еталони внутрішнього попиту та споживання органічної продукції. Данія, Німеччина та Україна VRS-ефективні, але неефективні за масштабом. Для них першочергове завдання — вийти на оптимальний масштаб збуту й переробки. Франція демонструє високу чисту технічну ефективність (VRS≈81,6%), але слабку ефективність масштабу (SE≈33,4%).

Австрія та Бельгія мають середню VRS-ефективність і відносно прийнятну SE, що вказує на існування резервів в управлінні каналами збуту. Норвегія близька до CRS, тоді як Швеція має дисбаланс між високим CRS і низьким VRS, тобто проблема радше структурна. Болгарія, Латвія, Румунія, Польща та Словенія дуже далекі від фронтиру за VRS (3–11%), внутрішній попит реалізується слабко. Італія та Ірландія показують помірні VRS (28–33%) і низьку SE в Італії, що свідчить про неефективний масштаб. Естонія й Литва — середня зона з поступовим формуванням внутрішнього ринку.

Туреччина має дуже низьку ефективність як за VRS, так і за CRS моделями, а, отже, тут проблема полягає не в масштабі, а у конверсії ресурсів у внутрішні продажі. Порівняно з попередньою експортною моделлю Туреччина з еталона

перетворюється на аутсайдера, що підкреслює її зовнішньоринкову спеціалізацію. Натомість Франція, яка показала низьку ефективність експорту, у внутрішній моделі 2 суттєво підвищує VRS — сильний домашній попит компенсує експортну слабкість. Нові повністю ефективні країни (Люксембург, Швейцарія, Сполучене Королівство) у попередній моделі серед лідерів не фігурували. Різниця зумовлена й тим, що тепер два виходи (обсяг продажів і інтенсивність споживання), а не лише експорт.

VRS-неефективним країнам слід інвестувати у мережі роздрібної торгівлі, маркетинг, сертифікацію та освітні програми для споживачів. VRS-ефективним, але неефективним за масштабом країнам потрібна оптимізація розміру операцій і логістики. Для визначення резервів підвищення ефективності експорту та внутрішнього ринку органічної продукції було проведено аналіз залишків (sklacks) в побудованих орієнтованих на вихід DEA моделях:

$$\max \varphi - \varepsilon\left(\sum_{j=1}^{m} s_j^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right), \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} + s_j^- = x_{i0,} \;\; i = 1,2,\ldots,m\,, \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj} - s_j^+ = \varphi y_{r0,} \;\; r = 1,2,\ldots,s\;, \quad (3)$$

$$\lambda_i \geq 0,\; s_j^- \geq 0,\; s_r^+ \geq 0\,, \quad (4)$$

де $x_{ij}$ – j-й вхідний ресурс для і-ї країни;

$y_{ir}$ – r-й вихід для і-ї країни;

$\lambda_i$ – ваги для і-ї країни;

$s_r^+$ – резерв r-го виходу;

$s_j^-$ – резерв j-го входу;

$\varphi$ – ефективність.

Орієнтована на вихід CRS модель із урахуванням слеків дає змогу ідентифікувати операційні цілі для виходів і допустимі скорочення входів:

$$y_r^* = \varphi \cdot y_{r0} + s_r^+$$

$$x_i^* = x_{i0} - s_i^-$$

Output-slacks $s_r^+$ кількісно визначають додатковий приріст результату, потрібний, щоб досягти проєкції на границю ефективності. У нашій постановці це величини «недоекспорту», «недопродажів» та «недоспоживання на душу», які не усуваються одним лише масштабуванням. Натомість input-slacks $s_i^-$ вимірюють надлишок відповідних ресурсів (area, producers, processors), що зберігається після досягнення границі ефективності, виявляючи диспропорції їх використання.

Slacks із таблиці 5 обчислено для CRS постановки (модель 1) з єдиним виходом export, тож увесь нерівномірний розрив після приросту φ проявляється саме у input-slacks, тоді як output-slack по експорту дорівнює нулю для всіх країн. Домінує надлишок за змінною Area: найбільші значення мають Іспанія (2,28 млн га), Румунія (635 тис. га), Чехія (506 тис. га), Україна (465 тис. га), Італія (440 тис. га), Польща (432 тис. га), Австрія (402 тис. га) та Великобританія (368 тис. га), що свідчить про диспропорцію між масштабом сертифікованих площ і реалізованим експортом. Економічно це означає, що навіть після «цільового» збільшення експорту у цих країнах зберігається надлишок землі, який можна скоротити без втрати досягнутих результатів або, альтернативно, потрібно розбудовувати канали збуту, щоб завантажити наявний ресурс. Надлишок producers майже відсутній, окрім Румунії та Албанії, що може вказувати на фрагментацію виробництва та високі транзакційні витрати в ланцюгу експорту. Нідерланди і Туреччина не мають slacks, що узгоджується з їхньою роллю досконалих експортних каналів.

Таблиця 5

**Slacks моделі 1**

| Країна | Producers | Area | Processors | Export |
|---|---|---|---|---|
| Албанія | 50,43 | 0 | 56,47 | 0 |
| Австрія | 0 | 402038,2 | 0 | 0 |
| Боснія і Герцеговина | 0 | 0 | 18,94 | 0 |
| Хорватія | 0 | 57379,2 | 0 | 0 |
| Чеська Республіка | 0 | 506087,6 | 0 | 0 |
| Данія | 0 | 219904 | 0 | 0 |
| Естонія | 0 | 203321,4 | 0 | 0 |
| Фінляндія | 0 | 261145,5 | 0 | 0 |
| Франція | 0 | 1172620 | 0 | 0 |
| Угорщина | 0 | 256567,2 | 0 | 0 |
| Італія | 0 | 440045,8 | 0 | 0 |
| Латвія | 0 | 253112,8 | 0 | 0 |
| Молдова | 0 | 39120,98 | 0 | 0 |
| Нідерланди | | | | |
| Польща | 0 | 431672,9 | 0 | 0 |
| Румунія | 4593,92 | 634803,8 | 0 | 0 |
| Сербія | 0 | 16965,26 | 0 | 0 |
| Іспанія | 0 | 2275559 | 0 | 0 |
| Туреччина | | | | |
| Україна | 0 | 464638,5 | 0 | 0 |
| Велика Британія | 0 | 367780,2 | 0 | 0 |

Output-slacks для моделі 2 майже повністю зосереджені в показнику Consumption, тоді як slacks за Retail sales майже немає, що вказує на обмеження з боку попиту, а не дистрибуційної мережі. Найбільший брак споживання мають Німеччина та Франція, далі — Італія, Бельгія, Нідерланди, Іспанія, Польща,

Туреччина; отже, потенціал зростання внутрішнього попиту залишається суттєвим в цих економіках (див. табл. 6).

По входах домінують великі $s^-_{Area}$ у Іспанії, Румунії, Греції, Польщі, України, Чехії, Швеції, Австрії. Це свідчить про те, що масштаб сертифікованих площ істотно перевищує внутрішній попит. Значні $s^-_{\text{Pr}oducers}$ спостерігаються в Греції, Туреччині, Іспанії, Польщі, Австрії, Румунії, що свідчить про фрагментацію пропозиції й невідповідність її ємності внутрішнього ринку. Надлишок переробних потужностей $s^-_{\text{Pr}ocessors}$ фіксується у Німеччині, Італії, Бельгії, Норвегії, Нідерландах, тобто переробка випереджає збут. Люксембург і Швейцарія мають нульові slacks — наближені до CRS-фронтиру, Україна лише $s^-_{Area}$ і невелике $s^+_{Cons}$, що відповідає стадії формування внутрішнього попиту. Оскільки в моделі CRS усі slacks поєднують організаційну та масштабну компоненти, великі $s^-_{Area}$ можуть вказувати як на неузгодженість ланцюга збуту, так і на неоптимальний розмір сектору відносно внутрішнього ринку.

Для країн із надвеликими $s^-_{Area}$ слід зробити переорієнтацію частини площ, якщо внутрішній попит не може бути нарощений швидко. Відсутність істотних $s^+_{\text{Re}tail}$ загалом вказує, що канали продажу працюють, але споживання на душу залишається недостатнім.

Таблиця 6

**Slacks моделі 2**

| Країна | Area | Producers | Processors | Retail sales | Consumption |
|---|---|---|---|---|---|
| Австрія | 368753,9 | 12437,36 | 0 | 0 | 12,46 |
| Бельгія | 0 | 0 | 937,36 | 0 | 1915,09 |
| Болгарія | 94969,85 | 2286,04 | 0 | 0 | 0 |
| Хорватія | 63491,37 | 4070,29 | 0 | 0 | 0 |
| Чеська Республіка | 458843,9 | 0 | 0 | 0 | 51,04 |
| Данія | 121177,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Естонія | 205421,3 | 1359,13 | 0 | 0 | 0 |
| Фінляндія | 254463 | 1939,28 | 0 | 0 | 0 |
| Франція | 0,4 | 0 | 0 | 0 | 32433,4 |
| Німеччина | 0 | 0 | 3469,07 | 0 | 51366,13 |
| Греція | 683038,6 | 48642,07 | 0 | 0 | 69 |
| Угорщина | 254721,7 | 3259,84 | 0 | 0 | 14,84 |
| Ірландія | 152278,1 | 3022,77 | 0 | 0 | 0 |
| Італія | 0 | 0 | 4913,12 | 0 | 25479,1 |
| Латвія | 242041,5 | 1103,45 | 0 | 0 | 0 |
| Литва | 226601,6 | 1760,18 | 0 | 0 | 0 |
| Люксембург | | | | | |
| Нідерланди | 0 | 0 | 397,32 | 0 | 1852,65 |

| Країна | Area | Producers | Processors | Retail sales | Consumption |
|---|---|---|---|---|---|
| Норвегія | 0 | 2080,55 | 119,27 | 0 | 0 |
| Польща | 467717,6 | 15359,9 | 0 | 0 | 315,89 |
| Румунія | 665574,3 | 11416,8 | 0 | 0 | 38,21 |
| Словенія | 28412,14 | 2980,4 | 0 | 0 | 0 |
| Іспанія | 2130899 | 22200,7 | 0 | 0 | 1725,31 |
| Швеція | 395395,3 | 0 | 0 | 0 | 16,14 |
| Швейцарія | | | | | |
| Туреччина | 162189 | 35962,97 | 0 | 0 | 326,05 |
| Україна | 460569,2 | 0 | 0 | 0 | 16,72 |
| Велика Британія | | | | | |

У CRS-моделі, орієнтованій на вихід з єдиним виходом «експорт», для України зафіксовано великий input-slack за площею (465 тис. га), тоді як slacks за producers, processors та export дорівнюють нулю. Це означає, що навіть після нарощення експорту на величину φ зберігається суттєвий «надлишок землі», не завантажений експортними каналами. У поєднанні з результатами VRS=100% і SE≈83% така ситуація може бути інтерпретоване як неефективність масштабу, а не організаційна неефективність: ресурсна база випереджає місткість каналів збуту. У такому випадку доцільно нарощувати зовнішній попит через сертифікацію, довгі контракти, логістику та стандарти, а також консолідувати пропозицію. У моделі 2 внутрішнього ринку для України також спостерігається великий slack за площею, нульові slacks за виробниками, переробниками та роздрібними продажами і додатний output-slack за споживанням (≈16,7 €/особу). Це свідчить, що канали роздрібу працюють відносно адекватно, натомість обмеженням виступає низьке споживання на душу. Відповідно, базовий внутрішній пріоритет — формування попиту (інформування споживачів, програми державних закупівель органіки, робота з ціноутворенням і доступністю). Наявність великих slacks для площ в обох моделях означає потребу в синхронізації динаміки землекористування з темпами розвитку як експорту, так і внутрішнього попиту на органічну продукцію. Короткостроково частину «надлишкової» площі доцільно завантажити експортом або високими переробними ланцюгами з більшою доданою вартістю, тоді як заходи зі зростання споживання мають переважно середньостроковий горизонт.

Порівняння показників CRS/VRS та ефективності масштабу виявляє, чи відставання зумовлене невідповідним масштабом галузі, чи організаційною неефективністю. Output-slacks у Моделі 1 інтерпретуються як «недоекспорт», тоді як у Моделі 2 — як «недопродажі» та «недоспоживання», що прямо трансформується у макроекономічні цілі. Input-slacks в обох моделях ідентифікують надлишок землі, виробників чи переробників, який слід або завантажити ринком, або оптимізувати. Сукупність отриманих результатів формує бенчмаркинг еталонних країн і матрицю пріоритетів інструментів

політики (експортне просування, розвиток роздрібної торгівлі, стимулювання попиту). Отже, поєднання двох DEA-моделей забезпечує повнішу діагностику комерціалізації виробництва органічної продукції, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє оцінити очікуваний ефект від адресних інтервенцій.

**Висновки.** Проведений у статті аналіз ринку органічної продукції країн Європи підтверджує доцільність паралельного застосування двох DEA-моделей, орієнтованих на вихід, які разом відтворюють повний цикл комерціалізації виробництва органічної продукції. Модель 1 оцінює ефективність перетворення площі, виробників і переробників у експорт, дозволяючи кількісно визначити «недоекспорт» за наявних ресурсів. Модель 2 вимірює конверсію тієї ж ресурсної бази у роздрібні продажі та споживання на душу, відокремлюючи обмеження збутової інфраструктури від обмежень попиту. CRS моделі забезпечують єдину шкалу порівняння та інтерпретацію неефективності як поєднання організаційних і масштабних чинників.

Порівняння результатів двох моделей виявило країни з надлишком ресурсів відносно експорту та країни з дефіцитом внутрішнього попиту за наявних каналів роздрібної торгівлі. Встановлено, що значні slacks за площами часто свідчать про випередження пропозиції над ємністю як зовнішніх, так і внутрішніх ринків. Розподіл output-slacks між «експортом» і «споживанням на душу» дозволяє адресно визначити, де пріоритет — експортне просування, а де — формування попиту. Загалом поєднання двох DEA-моделей забезпечує повну та комплексну діагностику резервів підвищення ефективності, підсилюючи обґрунтованість управлінських рішень у сфері виробництва та експорту органічної продукції.

***Література:***

1. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). FiBL Statistics – European and global organic farming statistics. FiBL. 2025. 11 February. Retrieved 8 September 2025, from https://statistics.fibl.org/

2. Kyrgiakos L. S., Kleftodimos G., Vlontzos G., Pardalos P. M. A systematic literature review of data envelopment analysis implementation in agriculture under the prism of sustainability. Operational Research. 2023. Vol. 23, No. 1. P. 7. DOI: https://doi.org/10.1007/s12351-023-00741-5 (Accessed 9 September 2025).

3. Kocisova K., Gavurova B., Kotaskova A. A slack-based measure of agricultural efficiency in the European Union countries. Journal of International Studies. 2018. Vol. 11, No. 1. P. 189–200. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/14 (Accessed 9 September 2025).

4. Manta F., Morrone D., Toma P., Campobasso F. Determining paths of innovation: The role of culture on the adoption of organic farming management. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 32, No. 1. P. 96–109. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.3076 (Accessed 9 September 2025).

5. Kyshakevych B., Melnyk O., Maksyshko N., Maturin Y., Kotyk Y. Systemic issues and efficiency reserves in EU agriculture: a slack-based DEA approach. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 30–42. DOI: https://doi.org/10.22004/ag.econ.364294 (Accessed 9 September 2025).

6. Casolani N., Nissi E., Giampaolo A., Liberatore L. Evaluating the effects of European support measures for Italian organic farms. Land Use Policy. 2021. Vol. 102. P. 105225. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105225 (Accessed 9 September 2025).

7. Reynaldo G. O., de Moraes P. M., Skowronski L., Paes Herrera G., de Araújo R. V., Constantino M. A., Brito da Costa R. Organic production and its market support policies. African Journal of Agricultural Research. 2019. Vol. 14, No. 26. P. 1081–1090. DOI: https://doi.org/10.5897/AJAR2018.13618 (Accessed 9 September 2025).

8. Agence BIO. Organic farming and market in the European Union – Key trends 2019. French Agency for Development and Promotion of Organic Agriculture. 2020. Retrieved 9 September 2025, from http://www.agencebio.org

***References:***

1. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). (2025, February 11). FiBL Statistics – European and global organic farming statistics. FiBL. Retrieved September 8, 2025, from https://statistics.fibl.org/ [in English]

2. Kyrgiakos, L. S., Kleftodimos, G., Vlontzos, G., & Pardalos, P. M. (2023). A systematic literature review of data envelopment analysis implementation in agriculture under the prism of sustainability. Operational Research, 23(1), 7. https://doi.org/10.1007/s12351-023-00741-5 [in English]

3. Kocisova, K., Gavurova, B., & Kotaskova, A. (2018). A slack-based measure of agricultural efficiency in the European Union countries. Journal of International Studies, 11(1), 189–200. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/14 [in English]

4. Manta, F., Morrone, D., Toma, P., & Campobasso, F. (2023). Determining paths of innovation: The role of culture on the adoption of organic farming management. Business Strategy and the Environment, 32(1), 96–109. https://doi.org/10.1002/bse.3076 [in English]

5. Kyshakevych, B., Melnyk, O., Maksyshko, N., Maturin, Y., & Kotyk, Y. (2025). Systemic issues and efficiency reserves in EU agriculture: A slack-based DEA approach. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 11(1), 30–42. https://doi.org/10.22004/ag.econ.364294 [in English]

6. Casolani, N., Nissi, E., Giampaolo, A., & Liberatore, L. (2021). Evaluating the effects of European support measures for Italian organic farms. Land Use Policy, 102, 105225. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105225 [in English]

7. Reynaldo, G. O., de Moraes, P. M., Skowronski, L., Paes Herrera, G., de Araújo, R. V., Constantino, M. A., & Brito da Costa, R. (2019). Organic production and its market support policies. African Journal of Agricultural Research, 14(26), 1081–1090. https://doi.org/10.5897/AJAR2018.13618 [in English]

8. Agence BIO. (2020). Organic farming and market in the European Union – Key trends 2019. French Agency for Development and Promotion of Organic Agriculture. Retrieved September 9, 2025, from http://www.agencebio.org [in English]

*УДК: 65.011.56:65.0:004.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-398-423*

**Коваленко Олександр Михайлович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-9702-2772.

**Омеко Андрій Вікторович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент, кафедра міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, https://orcid.org/0009-0006-3035-0273

# АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті здійснено аналіз сучасного стану та ключових тенденцій забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації. Показано, що стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює підходи до організації бізнес-процесів, підвищує вимоги до прозорості й результативності управління та формує нові критерії ефективності, серед яких провідне місце посідає цифрова зрілість. Визначено вплив ERP-, CRM- та BPM-рішень, Big Data, штучного інтелекту, IoT і блокчейну на підвищення точності прогнозування, скорочення рутинних операцій, автоматизацію та гнучкість підприємств.

Окреслено зростання значення гібридних моделей управління, що поєднують класичні ієрархічні принципи з цифровими інструментами, сприяючи швидкому ухваленню рішень та горизонтальним комунікаціям.

Висвітлено роль зовнішніх і внутрішніх чинників, включаючи воєнні загрози, глобалізаційні дисбаланси, кризові явища на світових ринках і дефіцит кваліфікованих кадрів, які посилюють потребу в підвищенні якості управлінських систем та інтеграції сучасних IT-рішень. Проаналізовано практичний досвід українських компаній різних галузей: банківського сектору, аграрної сфери, легкої промисловості, де впровадження цифрових інструментів дозволило покращити сервіс, оптимізувати витрати й забезпечити стабільність.

Наголошено на значенні міжнародних стандартів управління якістю (ISO 9001, EFQM, TQM) та програм підтримки (EU4Digital, Horizon Europe, Digital Europe, «Дія.City», «Цифрова Україна»), які виступають каталізаторами організаційних змін і розширюють можливості інтеграції українських підприємств у світові ринки.

Сформульовано стратегічні напрями розвитку: управління на основі даних (Data-driven management), комплексна цифрова інтеграція бізнес-функцій, упровадження ESG-принципів та їх синергія з цифровими технологіями.

Підкреслено, що державна політика, гармонізація законодавства з європейськими директивами, фінансові стимули та міжнародні партнерства є ключовими інструментами підтримки трансформацій. Обґрунтовано, що комплексне поєднання класичних управлінських підходів із сучасними цифровими рішеннями та сталими практиками створює умови для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств у глобальній цифровій економіці.

**Ключові слова:** діджиталізація, системи управління, забезпечення якості, цифрова зрілість, гібридні моделі, ERP-системи, CRM-рішення, ESG-принципи, штучний інтелект.

**Kovalenko Oleksandr Mykhailovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa, https://orcid.org/0000-0001-9702-2772.

**Omeko Andrii Viktorovych** Applicant for the third (educational and scientific) level of higher education in specialty 073 – Management, Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa, https://orcid.org/0009-0006-3035-0273.

## ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND TRENDS IN ENSURING THE QUALITY OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Abstract.** The article provides an analysis of the current state and key trends in ensuring the quality of enterprise management systems in the context of digitalization. It is shown that the rapid development of digital technologies significantly changes approaches to the organization of business processes, increases the requirements for transparency and management effectiveness, and forms new efficiency criteria, among which digital maturity occupies a leading place. The impact of ERP, CRM, and BPM solutions, Big Data, artificial intelligence, IoT, and blockchain on increasing forecasting accuracy, reducing routine operations, automation, and flexibility of enterprises is determined. The growing importance of hybrid management models that combine classical hierarchical principles with digital tools, contributing to rapid decision-making and horizontal communications, is outlined.

The role of external and internal factors is highlighted, including military threats, globalization imbalances, crisis phenomena on world markets and the shortage of qualified personnel, which increase the need to improve the quality of management systems and integrate modern IT solutions. The practical experience of Ukrainian

companies in various industries is analyzed: the banking sector, the agricultural sector, light industry, where the implementation of digital tools has improved service, optimized costs and ensured stability. The importance of international quality management standards (ISO 9001, EFQM, TQM) and support programs (EU4Digital, Horizon Europe, Digital Europe, «Diya.City», «Digital Ukraine»), which act as catalysts for organizational changes and expand the possibilities of integrating Ukrainian enterprises into global markets, is emphasized.

Strategic directions of development are formulated: data-driven management, comprehensive digital integration of business functions, implementation of ESG principles and their synergy with digital technologies. It is emphasized that state policy, harmonization of legislation with European directives, financial incentives and international partnerships are key tools for supporting transformations. It is substantiated that a comprehensive combination of classical management approaches with modern digital solutions and sustainable practices creates conditions for increasing the competitiveness, sustainability and long-term development of enterprises in the global digital economy.

**Keywords:** digitalization, management systems, quality assurance, digital maturity, hybrid models, ERP systems, CRM solutions, ESG principles, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де глобальні ринки стають дедалі динамічнішими, а цифрові зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли. Традиційні моделі управління дедалі частіше виявляють свою обмеженість у забезпеченні стабільності та ефективності, особливо коли зростають обсяги даних, з’являються нові бізнес-моделі й посилюється конкуренція. У цих умовах цифровізація перестала бути факультативним напрямом розвитку й перетворилася на ключовий фактор, який визначає життєздатність підприємств. Вона охоплює всі рівні управління – від операційних процесів до стратегічного планування – і змінює уявлення про якість управлінських систем.

Разом із впровадженням сучасних технологій постає потреба не просто автоматизувати окремі процедури, а забезпечити цілісність та якість систем управління підприємствами. Від того, наскільки гармонійно цифрові рішення інтегруються з класичними управлінськими принципами, залежить ефективність планування, контролю та координації діяльності. Гнучкість, швидкість адаптації та здатність до трансформацій стають визначальними умовами конкурентоспроможності. Отже, особливої актуальності набуває завдання дослідити, як саме цифрові інструменти впливають на якість управлінських процесів і які організаційні підходи дають змогу ефективно інтегрувати їх у практику підприємств. Це передбачає не лише оцінку технічного рівня впровадження інновацій, а й розуміння їхнього впливу на корпоративну культуру, кадрову політику та стратегічні орієнтири бізнесу.

Таким чином, необхідний ґрунтовний аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації, який дозволить визначити ключові чинники успішної трансформації та сформувати практичні рекомендації для підвищення їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифрової трансформації управління підприємствами та забезпечення якості менеджменту широко висвітлено у сучасній фаховій літературі [1…17]. У роботах простежується еволюція від класичних управлінських підходів до моделей, що враховують цифрове середовище та його вплив на ефективність управлінських рішень. Це створює методологічне підґрунтя для аналізу сучасного стану та тенденцій забезпечення якості систем управління в умовах діджиталізації.

Дослідження акцентують, що впровадження ERP-, CRM-, BPM-рішень і платформ бізнес-аналітики, а також використання Big Data та штучного інтелекту впливають не лише на автоматизацію окремих процесів, а й на якість управлінських систем загалом: підвищується прозорість, прискорюється прийняття рішень, зростає точність прогнозування. У науковому дискурсі як ключові тенденції окреслюються перехід до управління на основі даних і поширення гібридних моделей, що поєднують класичні принципи з гнучкими цифровими інструментами.

Окрему увагу дослідники приділяють впливу державних та міжнародних ініціатив на якість управління: «Дія.City», «Цифрова Україна», EU4Digital, Digital Europe, Horizon Europe розглядаються як каталізатори організаційних змін, підвищення прозорості й наближення підприємств до європейських стандартів. Це не лише сприяє поширенню цифрових рішень, а й підсилює вимоги до якості процесів та результатів управління.

Водночас у літературі позначено напрями, що потребують глибшого опрацювання: роль і механізми інтеграції гібридних моделей управління; зв’язок рівня цифрової зрілості підприємств з результативністю управлінських систем; особливості імплементації міжнародних програм у національну практику. Саме ці прогалини обумовлюють потребу у подальших дослідженнях, орієнтованих на верифікацію критеріїв оцінювання якості управління в цифровому середовищі.

Таким чином, узагальнення наукових напрацювань підтверджує доцільність проведення саме аналізу сучасного стану та визначення тенденцій забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації, з урахуванням поєднання класичних управлінських принципів і цифрових рішень.

**Мета статті** – здійснити аналіз сучасного стану та визначити ключові тенденції забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації, дослідити вплив цифрових технологій та гібридних моделей управління на ефективність менеджменту, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу у глобальному цифровому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні трансформації економіки України та світу відбуваються на тлі швидкої цифровізації бізнес-процесів і глибоких структурних змін у виробничій та управлінській сферах. Діджиталізація змінює підходи до організації роботи підприємств і висуває нові вимоги до систем управління якістю, що мають забезпечити адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Розуміння стану ключових секторів економіки та тенденцій їх розвитку необхідне для формування ефективних управлінських рішень і оцінки результативності впровадження цифрових технологій. У цьому контексті варто проаналізувати процеси відновлення та модернізації економіки, визначити роль галузей і факторів, які впливають на якість систем управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій.

В результаті аналізу даних офіційних джерел [18…20] нами було встановлено, що:

1. Промисловість України після значного спаду почала поступово відновлюватися. Виробничі потужності відновлюють роботу, проте зростання є нерівномірним і залежить від безпекової ситуації, енергопостачання та зовнішнього попиту. Металургія демонструє часткове пожвавлення, що свідчить про складність і водночас можливості відновлення виробничого комплексу.

2. Сектор послуг показує ознаки стійкості, хоча відновлення різниться між підгалузями. Роздрібна торгівля поступово активізувалася, відображаючи відновлення споживчого попиту. IT-галузь, попри тимчасове зниження експортних показників, зберегла відносну стабільність і залишається важливою складовою українського експорту послуг.

3. Аграрний сектор виступає ключовим стабілізатором економіки у воєнних умовах. Експорт продукції забезпечується завдяки адаптації логістики та використанню альтернативних маршрутів. Розширення можливостей перевезень та відкриття нових каналів поставок дозволило стабілізувати зовнішню торгівлю та забезпечити валютні надходження для підтримки економіки.

4. У будівельній сфері спостерігається пожвавлення. Активне відновлення інфраструктури, підтримка міжнародних партнерів та державні програми сприяють зростанню будівельної активності, створюючи нові робочі місця та стимулюючи суміжні галузі.

Слід відзначити, що попри позитивні зрушення, підприємства продовжують стикатися зі складнощами, пов’язаними з дефіцитом власних ресурсів та високими ризиками. Проте міжнародні програми підтримки, гарантійні інструменти та страхові механізми створюють умови для модернізації економіки та відновлення бізнес-активності навіть у складних умовах.

Водночас, щоб використати зовнішні можливості, підприємствам важливо зміцнити внутрішню основу: впорядкувати бізнес-процеси й створити надійні управлінські механізми. Від їх узгодженої роботи залежить здатність компаній адаптуватися до змін і перетворювати підтримку ззовні на стійкі результати.

Система управління підприємством – це багаторівнева структура, що охоплює всі аспекти діяльності. Вона не зводиться до формальних процедур чи виконання нормативів, а відображає внутрішню логіку функціонування. Кожен елемент, від стратегічного бачення керівництва до щоденних завдань працівників, має власну роль і підпорядковується спільній меті. Управління можна уявити як злагоджену систему, ефективність якої залежить від гармонії та узгодженості дій усіх складових. Структурні елементи цієї системи узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

**Структура системи управління підприємством**

| **Елемент системи** | **Зміст і характеристика** | **Роль у забезпеченні якості управління** |
|---|---|---|
| Стратегічне бачення | Місія, цілі, стратегічні пріоритети, які відображають довгострокові наміри підприємства та його позиціювання на ринку. Формується з урахуванням глобальних трендів і потреб зацікавлених сторін. | Забезпечує стратегічну спрямованість, створює основу для конкурентоспроможності, сприяє формуванню стійкої бізнес-моделі та адаптації до зовнішніх викликів. |
| Управлінські функції | Планування, організування, мотивування, координування, контролювання. Реалізуються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Використовують цифрові платформи (ERP, BPM). | Підтримують узгодженість дій підрозділів, сприяють досягненню поставлених цілей, формують систему зворотного зв'язку й оперативного реагування на зміни середовища. |
| Людський фактор | Кадровий потенціал, управлінські кадри, організаційна культура, комунікації. Включає розвиток цифрових компетенцій, лідерство, командну роботу та соціальну відповідальність. | Забезпечує якість прийняття рішень, формує інноваційний клімат, підвищує ефективність взаємодії та сприяє гнучкості організації в умовах змін. |
| Методи та інструменти | Адміністративні, економічні, соціально-психологічні підходи, а також сучасні цифрові інструменти (CRM, BI, Lean, Agile, Six Sigma). | Визначають практичні шляхи реалізації управлінських рішень, забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат і формування конкурентних переваг. |
| Технічна база | Інформаційні системи (ERP, CRM), цифрові технології (Big Data, IoT, AI, Blockchain), інструменти моніторингу й системи підтримки прийняття рішень. | Підвищує швидкість і точність управління, підтримує аналітичне моделювання та прогнозування, забезпечує кіберзахист і прозорість бізнес-процесів. |

Як видно з табл. 1, система управління підприємством охоплює як стратегічні, так і операційні елементи, що забезпечують її цілісність та узгодженість

Сучасна система управління вирізняється відкритістю та постійною взаємодією з динамічним зовнішнім середовищем. Зміни у політичній, економічній, технологічній чи соціальній сферах швидко впливають на діяльність підприємства, змушуючи його адаптувати внутрішні механізми. Тому система управління не може бути статичною – вона має залишатися гнучкою, здатною до саморегуляції й постійного вдосконалення. Лише за таких умов підприємство зберігатиме стійкість і забезпечуватиме сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

До структури системи управління входять класичні управлінські функції – планування, організування, мотивування, координування та контролювання. Поряд із ними формуються методи та інструменти, що забезпечують реалізацію стратегій і досягнення визначених цілей. Важливу роль відіграє людський фактор: управлінські кадри, які поєднують професійні знання з лідерськими якостями, а також налагоджені комунікаційні мережі, що сприяють ефективному обміну інформацією. Доповнюють систему сучасні технічні та цифрові засоби, які підтримують аналітику, моніторинг і процес прийняття рішень. Гармонійне поєднання цих елементів створює підґрунтя для стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Розвиток підходів до управління якістю відбувався у тісному зв’язку з трансформацією економічних відносин і зростанням вимог до ефективності підприємств.

Узагальнюючи, еволюцію підходів до управління якістю подано у табл. 2, де відображено ключові характеристики кожного етапу.

Як показано в табл. 2, на ранніх етапах увага концентрувалася на забезпеченні виробничої дисципліни та контролі кінцевого результату. Проте такий підхід поступово вичерпав себе, оскільки не враховував складність організаційних процесів та вплив зовнішнього середовища.

Від другої половини XX століття розпочався новий етап, відзначений поширенням процесного підходу та орієнтації на безперервне вдосконалення. У цей період набули популярності концепції TQM, стандарти ISO 9000, а пізніше й модель EFQM, які стали важливими інструментами підвищення ефективності. Вони дали змогу розглядати якість як універсальну категорію, що охоплює не лише продукт чи послугу, а й усі внутрішні та зовнішні процеси підприємства.

Важливим здобутком цього часу стало розуміння тісного зв’язку між якістю управління та конкурентоспроможністю. Компанії, що інвестували в системи управління якістю, отримували стійкі переваги на ринку: краще задовольняли потреби клієнтів, швидше реагували на зміни попиту та підвищували продуктивність. Якість управління почала розглядатися як стратегічний ресурс, який визначає успіх бізнесу в довгостроковій перспективі.

Сьогодні відбувається поєднання традиційних підходів із новими концепціями, заснованими на цифрових технологіях і принципах сталого розвитку.

Еволюція систем управління якістю триває, поступово перетворюючись на комплексні багатовимірні моделі, що враховують не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Діджиталізація докорінно змінює уявлення про те, як повинні функціонувати сучасні системи управління. Якщо раніше технологічні інновації виконували допоміжну роль, то сьогодні вони стають ядром управлінських процесів. Використання ERP- та CRM-систем, інтегрованих платформ для бізнес-аналітики, а також штучного інтелекту та великих даних перетворює управління на більш гнучкий і точний механізм.

Таблиця 2

**Еволюція підходів до забезпечення якості управління**

| **Етап розвитку** | **Характерні риси** | **Основні інструменти** | **Результати для бізнесу** |
|---|---|---|---|
| Ранній (до 1950-х рр.) | Орієнтація на дисципліну, контроль кінцевого результату, жорстка ієрархія. Якість ототожнювалась із відповідністю нормам і стандартам. | Норми, інструкції, виробничий контроль, перевірки готової продукції. | Забезпечення стабільності та базової організації виробництва, але низька гнучкість і слабка орієнтація на клієнта. |
| Класичний (1950–1990-ті рр.) | Перехід до процесного підходу, акцент на стандартизації та документуванні процедур, орієнтація на безперервне вдосконалення. | TQM (Total Quality Management), ISO 9000, статистичний контроль, PDCA-цикл. | Підвищення якості продукції та послуг, зростання ефективності операцій, задоволення потреб клієнтів, формування корпоративної культури якості. |
| Сучасний (1990-ті – теперішній час) | Комплексний підхід до управління якістю. Інтеграція цифрових рішень у менеджмент, орієнтація на гнучкість та інноваційність. Акцент на командній роботі та клієнтоорієнтованості. | EFQM (European Foundation for Quality Management), Lean, Six Sigma, Agile, Balanced Scorecard. | Підвищення конкурентоспроможності, скорочення витрат, розвиток інновацій, створення гнучких бізнес-моделей. |
| Цифровий (XXI ст.) | Використання технологій як ядра управління. Акцент на цифровій зрілості, автоматизації процесів і аналітиці даних. Орієнтація на сталий розвиток та ESG-принципи. | ERP, CRM, BI-системи, штучний інтелект (AI), Big Data, IoT, Blockchain. | Досягнення цифрової стійкості, стратегічні переваги, прозорість управління, здатність до прогнозування та швидкої адаптації. |

Автоматизація допомагає зменшити витрати часу на рутинні операції, а аналітика даних надає керівникам інструменти для зважених стратегічних рішень. Важливим наслідком цифровізації стало формування нового критерію ефективності систем управління – рівня цифрової зрілості підприємства. Його визначають не лише наявні технічні рішення, а й уміння компанії інтегрувати їх у повсякденну діяльність, розвивати цифрову культуру та підвищувати компетентність персоналу.

Підприємства з високим рівнем цифрової зрілості швидко реагують на ринкові зміни, упроваджують інновації та створюють додаткову цінність для клієнтів.

Цифрова зрілість стає інтегральним показником якості управління у XXI столітті. Вона відображає готовність компанії працювати в умовах цифрової економіки, її стійкість до викликів глобальної конкуренції та здатність використовувати технології як джерело стратегічних переваг. Тож діджиталізація перетворюється не просто на тренд, а на ключовий чинник розвитку систем управління, який визначає їхню подальшу ефективність.

Сьогодні діяльність українських підприємств розгортається в умовах надзвичайно складного та суперечливого середовища. На їхню ефективність одночасно впливають внутрішні фактори, пов’язані з економічною та організаційною специфікою, і зовнішні чинники, серед яких головними є воєнні загрози, криза на світових ринках, глобалізаційні процеси та стрімка цифровізація.

Воєнні дії спричинили руйнування виробничої інфраструктури, переміщення робочої сили, втрату окремих ринків збуту, що вимагає від підприємств надзвичайної гнучкості у реагуванні. До цього додається зниження інвестиційної привабливості України, що суттєво обмежує можливості для модернізації та розвитку бізнесу.

Узагальнені фактори впливу турбулентного середовища на діяльність українських підприємств подано в табл. 3.

Як показує практика, підприємствам варто не лише зосереджуватись на ризиках, а й уважніше придивлятися до можливостей, які відкриваються на тлі змін. Вихід на міжнародні економічні ринки, звісно, додає складнощів: конкуренція з транснаціональними корпораціями стає відчутнішою, іноді навіть жорсткою. Але водночас це відкриває шлях до передових управлінських підходів, цифрових інструментів та нових партнерських зв’язків, про які раніше могли й не задумуватись. Через це класичні методи управління вже не працюють так, як колись, і поступово доводиться шукати нові, більш гнучкі рішення, які дозволяють швидко пристосовуватися.

У періоди нестабільності важливо не чекати, поки проблеми «накотять хвилею», а діяти на випередження. Валютні стрибки, перебої зі світлом, складнощі з логістикою чи непередбачувані умови зовнішніх ринків змушують бізнес шукати хитріші інструменти для оптимізації процесів.

Тут цифрові технології грають значно більшу роль, ніж просто автоматизація рутини. Вони стають своєрідним стратегічним запасом міцності, який підтримує стабільність і підвищує якість управління навіть тоді, коли обставини здаються хаотичними. Тож турбулентне середовище не варто сприймати лише як загрозу – іноді воно підштовхує до модернізації й сміливіших змін у системах управління.

Таблиця 3

**Фактори впливу турбулентного середовища на діяльність українських підприємств**

| **Група факторів** | **Конкретні прояви** | **Потенційні наслідки для підприємств** | **Можливі напрями реагування** |
|---|---|---|---|
| Зовнішні (глобальні) | Воєнні загрози, криза на світових ринках, глобалізаційні дисбаланси, торговельні обмеження, санкції, цифровізація міжнародних ринків | Руйнування інфраструктури, втрата традиційних ринків збуту, зростання конкуренції з боку ТНК, залежність від зовнішніх постачальників | Диверсифікація ринків, вихід на нові міжнародні ніші, створення альянсів і партнерств, активне використання глобальних цифрових платформ |
| Внутрішні (національні) | Зниження інвестиційної привабливості, валютні коливання, енергетичні збої, податковий тиск, нестабільність регуляторного середовища | Дефіцит фінансових ресурсів, зростання витрат на виробництво, нестабільність цін, низька прогнозованість розвитку | Оптимізація витрат, пошук внутрішніх джерел фінансування, програми енергозбереження, адаптація бізнес-моделей до регуляторних змін |
| Організаційні | Переміщення робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів, логістичні труднощі, зростання вимог споживачів до сервісу та якості | Затримки у постачанні, зниження продуктивності, зростання операційних витрат, падіння лояльності клієнтів | Розвиток HR-стратегій (мотивація, навчання, утримання персоналу), цифровізація логістики, впровадження CRM-систем |
| Технологічні | Швидке поширення Big Data, IoT, AI, Blockchain, кіберзагрози, залежність від імпорту технологій | Автоматизація процесів, зміна бізнес-моделей, зниження операційних ризиків, але й ризики кібербезпеки | Інтеграція цифрових інструментів у всі бізнес-процеси, формування цифрових стратегій розвитку, посилення кіберзахисту |

| Група факторів | Конкретні прояви | Потенційні наслідки для підприємств | Можливі напрями реагування |
|---|---|---|---|
| Соціальні та ESG | Зростання значення сталого розвитку, тиск з боку інвесторів і суспільства, потреба у прозорій корпоративній політиці, впровадження ESG-принципів | Зростання вимог до соціальної відповідальності, необхідність інвестицій у «зелені» проєкти, підвищення репутаційних ризиків | Розробка ESG-стратегій, впровадження екологічних стандартів, прозорість управління, соціальні ініціативи, звітність за стандартами GRI/SASB |

Останні роки довели: цифровізація бізнес-процесів перестала бути опцією і стала ключовою передумовою конкурентоспроможності. Якщо спершу компанії використовували технології лише для окремих процесів, то тепер формують цілісні цифрові стратегії розвитку.

Щоб наочно показати, як цифрові технології трансформують основні напрями діяльності підприємств – від виробництва до управління персоналом, доцільно узагальнити їх у табл. 4.

Таблиця 4

**Тренди діджиталізації бізнес-процесів за сферами діяльності підприємств**

| Сфера діяльності | Основні цифрові технології | Результати впровадження |
|---|---|---|
| Виробництво | IoT, ERP-системи, автоматизація процесів, роботизація | Прозорість операцій, контроль якості, зниження витрат, підвищення продуктивності, зменшення помилок у виробничих циклах |
| Логістика | Big Data, GPS, BPM-системи, WMS (Warehouse Management Systems) | Оптимізація маршрутів, скорочення часу доставки, прогнозування затримок, підвищення ефективності управління ланцюгами постачань |
| Маркетинг і продажі | CRM-платформи, Big Data, AI, системи аналітики споживацької поведінки | Персоналізація пропозицій, глибинна аналітика клієнтів, зростання лояльності, ефективніші рекламні кампанії |
| Фінанси | Blockchain, AI, FinTech-рішення, цифрові платіжні системи | Надійність операцій, захист від шахрайства, прозорість транзакцій, прискорення фінансових операцій |
| Управління персоналом | HRM-системи, AI, аналітика даних, цифрові платформи для рекрутингу | Оптимізація рекрутингу, прогнозування потреб у кадрах, розвиток компетенцій, підвищення залученості працівників |

Як показує табл. 4, цифрові технології впливають на всі основні сфери діяльності підприємств, і кожна з них має власну специфіку впровадження. Далі варто детальніше розглянути окремі приклади таких інструментів. Це особливо помітно у використанні Big Data, що дає змогу прогнозувати поведінку споживачів і формувати персоналізовані пропозиції, та IoT, завдяки якому виробничі процеси стають більш прозорими й контрольованими.

Штучний інтелект поступово проникає у всі сфери управління – від кадрової політики до фінансового планування. Він зменшує ризик помилок, прискорює ухвалення рішень і дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях. Блокчейн, своєю чергою, формує новий рівень довіри у ділових відносинах, знижує ризики шахрайства та підвищує надійність фінансових операцій. Цифрові технології вже не просто підтримують бізнес, а визначають його розвиток.

Аналітичні компанії підкреслюють: продуктивність підприємств прямо залежить від масштабів цифрової трансформації.

За даними дослідження McKinsey & Company, компанії, які під час криз не скорочують інвестиції в цифрові інновації, зазвичай швидше відновлюють діяльність і демонструють стабільніше зростання у подальші роки. У матеріалах PwC та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслюється, що найближчими роками саме комплексні цифрові стратегії та інтеграція сучасних технологій стануть одним із ключових чинників конкурентоспроможності бізнесу [21…23].

Українська практика підтверджує цю тенденцію: навіть в умовах воєнного стану та економічних труднощів багато підприємств поступово впроваджують ERP-, CRM- та BPM-рішення для оптимізації управління ресурсами, взаємодії з клієнтами та бізнес-процесів. Це свідчить про те, що цифровізація дедалі більше сприймається як необхідна основа майбутнього розвитку .

Система управління якістю нині розвивається на перетині класичних підходів і цифрових можливостей. Стандарти ISO 9001 залишаються універсальним орієнтиром для єдності підходів і прозорості процесів. Методології TQM, Lean, Six Sigma та Agile допомагають не лише підвищити якість продукції й послуг, а й розвивати культуру постійного вдосконалення. Це забезпечує швидку реакцію на потреби ринку, зменшення втрат і підвищення гнучкості.

Сучасні концепції дедалі частіше поєднуються з цифровими інструментами. ERP-системи інтегрують фінанси, виробництво та логістику в єдиному інформаційному просторі, що підвищує ефективність контролю та планування. CRM-платформи посилюють клієнтоорієнтованість і сприяють лояльності споживачів. BI-рішення дають можливість здійснювати глибоку аналітику, прогнозувати й ухвалювати обґрунтовані рішення у реальному часі.

Отже, інтеграція класичних стандартів і методів із сучасними IT-рішеннями створює основу для високої якості управління. Це не лише забезпечує

відповідність міжнародним вимогам, а й формує умови для ефективного розвитку бізнесу в цифровій економіці. Використання гібридних моделей, що поєднують традиційні й цифрові підходи, стає звичною практикою та визначає майбутні тенденції управління як в Україні, так і у світі.

Розвиток цифрової економіки в Україні має виразну динаміку, проте відбувається нерівномірно, що зумовлено як галузевими відмінностями, так і різними стартовими можливостями підприємств. Водночас спільною тенденцією є поступове зростання кількості компаній, які інтегрують сучасні цифрові рішення в управлінську практику. Найбільшого поширення набули ERP-системи, які забезпечують об'єднання фінансових, виробничих і логістичних процесів у єдиному інформаційному середовищі. Їхня перевага полягає у створенні прозорої структури управління ресурсами, що дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищувати ефективність прийняття рішень. Одночасно відбувається розширення використання CRM-рішень, які дають змогу підприємствам краще взаємодіяти з клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції й підтримувати довгострокову лояльність. BPM-системи відіграють важливу роль у проєктуванні й вдосконаленні бізнес-процесів, створюючи можливості для більшої гнучкості та швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

Узагальнений рівень цифровізації в ключових секторах економіки України подано в табл. 5, яка ґрунтується на аналізі сучасних досліджень та практичних кейсів упровадження цифрових технологій.

Таблиця 5

**Рівень упровадження цифрових технологій у різних галузях бізнесу України**

| Галузь | Основні впроваджені рішення | Рівень цифровізації | Приклади особливостей | Потенціал подальшого розвитку |
|---|---|---|---|---|
| Банківський сектор | CRM, BI, мобільний банкінг, Big Data, блокчейн | Високий | Автоматизація процесів, персоналізовані послуги, онлайн-банкінг | Розширення фінтех-рішень, розвиток електронних валют |
| Телекомунікації та IT | ERP, хмарні сервіси, Big Data, кібербезпека, AI | Високий | Онлайн-платформи, високий рівень цифрової культури | Посилення ролі AI, перехід до 5G-економіки |
| Промисловість | ERP, BPM, IoT (частково), роботизація | Середній | Високі витрати на модернізацію, інтеграція нових систем у застарілі виробничі процеси | Впровадження Smart Factory, автоматизація ланцюгів постачання |

| **Галузь** | **Основні впроваджені рішення** | **Рівень цифровізації** | **Приклади особливостей** | **Потенціал подальшого розвитку** |
|---|---|---|---|---|
| Будівництво | CAD/BIM, ERP, 3D-моделювання | Середній | Повільне впровадження через високу вартість, потреба у спеціалістах | Ширше застосування BIM-технологій, «розумні» міста |
| Аграрний сектор | IoT, дрони, точне землеробство, GPS-моніторинг | Середній | Контроль врожайності, оптимізація ресурсів, автоматизація процесів | Масове використання Big Data, роботизоване фермерство |

Як видно з даних табл. 5, рівень цифрової трансформації має галузеві відмінності, що підтверджує нерівномірність впровадження цифрових технологій в економіці України. Разом із тим, рівень цифровізації значно відрізняється між галузями. Сфери банківських послуг, телекомунікацій та IT-компанії виступають лідерами цифрової трансформації, тоді як промисловість, будівництво та аграрний сектор демонструють помірні темпи впровадження інновацій. У промислових підприємств головними бар'єрами є значні витрати на оновлення обладнання та впровадження інтегрованих систем, тоді як у аграрному секторі найбільш перспективними напрямами залишаються точне землеробство, використання дронів, IoT-рішень та автоматизованих систем контролю виробничих процесів. Це вказує на те, що цифрова трансформація поступово стає універсальним трендом, проте її масштаби та інтенсивність визначаються специфікою галузі та рівнем доступних ресурсів.

Важливою складовою процесу модернізації управлінських систем в Україні є впровадження міжнародних стандартів. Все більше компаній проходять сертифікацію відповідно до вимог ISO 9001, що підтверджує якість їхніх управлінських процесів та підвищує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Хоча застосування EFQM і TQM ще не є масовим, саме ці підходи інтегрують ідеї сталого розвитку, соціальної відповідальності та безперервного вдосконалення. Їхнє поступове впровадження у практику українських підприємств свідчить про перехід від фрагментарних інновацій до системного оновлення моделей управління.

Хоч помітний прогрес і є, цифрова трансформація в Україні все ще натрапляє на чимало перепон, які сповільнюють розвиток і шкодять якості управління. Найбільше в очі впадає фінансова проблема: чимало компаній просто не мають коштів на дорогі програми чи сучасне обладнання. Через це з'являється відчутний розрив – великі корпорації можуть дозволити собі амбітні цифрові стратегії, тоді як малий і середній бізнес змушений триматися за стару

базу, яка вже давно не відповідає сучасним вимогам. Така нерівність лише послаблює загальну конкурентоспроможність економіки.

Не менш болючою є нестача кваліфікованих людей. Щоб цифрові інструменти працювали як слід, потрібні фахівці – аналітики даних, спеціалісти з кібербезпеки, керівники ERP- чи CRM-систем. Але чимало таких експертів орієнтуються на закордон, де зарплати значно вищі. Через це компаніям доводиться самим вкладати ресурси у навчання свого персоналу, хоча завжди є ризик, що підготовлені працівники підуть до конкурентів чи виїдуть. До того ж, низький рівень цифрових навичок у частини працівників зводить нанівець навіть ті інновації, які вже встигли впровадити.

Свою роль відіграють і організаційно-культурні бар'єри. Традиційні моделі управління з жорсткою ієрархією суперечать вимогам гнучкості, яких потребує цифрова економіка. Часто виникає опір змінам з боку менеджерів чи персоналу, що уповільнює трансформацію. Відсутність цифрової культури та практики системного навчання ускладнює інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси. Попри всі труднощі, є чимало прикладів, коли цифровізація в Україні дає реальний результат. У банківському секторі впровадження CRM- та BI-рішень помітно поліпшило роботу з клієнтами, оптимізувало внутрішні процеси та зробило бізнес-моделі більш рухливими. У легкій промисловості використання ERP-систем допомогло пов'язати фінансові та виробничі процеси, завдяки чому підвищилась продуктивність і контроль за витратами. Аграрії теж не залишились осторонь: точне землеробство із залученням IoT-пристроїв, аналітики даних та дронів дозволило скоротити витрати і, подекуди, навіть суттєво збільшити врожайність. Такі випадки підтверджують, що навіть галузі з довгою історією здатні змінити усталену логіку управління.

Якщо придивитись до цих кейсів уважніше, стає зрозуміло: ключем є підтримка керівництва, готовність вкладати кошти у цифрові рішення та постійне навчання співробітників. Проте проблеми нікуди не зникли – технології дорогі, їх доводиться оновлювати мало не без упину, та й інтеграція нових систем часом виявляється складнішою, ніж очікувалося. Усе це підкреслює: цифровізація – не короткостроковий експеримент, а тривалий процес, який потребує гнучкого підходу і далекоглядного планування.

Отже, ситуація з управлінням якістю на українських підприємствах виглядає досить суперечливою. З одного боку, цифрові технології та стандарти набирають обертів, з іншого – низка бар'єрів стримує швидкість змін. Подолання фінансових, кадрових і організаційних проблем, разом із поширенням перевірених практик, може стати підґрунтям для справжньої модернізації управлінських систем. Діджиталізація вже зараз визначає розвиток бізнесу, водночас вона приносить не тільки нові можливості, а й виклики, до яких слід ставитися системно та з певною гнучкістю.

Узагальнені ключові виклики та можливості цифрової трансформації українських підприємств подано в табл. 6.

Як видно з табл. 6, одним із найгостріших викликів є рівень цифрової зрілості українських компаній. Значна частина бізнесу досі перебуває на етапі фрагментарного впровадження окремих цифрових інструментів, що не забезпечує цілісності управлінської системи.

Коли підприємства користуються різними, ще й несумісними між собою платформами або зводять цифровізацію лише до бухгалтерського чи клієнтського обліку, очікуваного ефекту зазвичай не виходить. У результаті бізнес залишається вразливим до будь-яких криз і не може на повну скористатися перевагами сучасних технологій. Усе це показує, що потрібні не тільки інвестиції в нове програмне забезпечення, а й зміни у підходах керівників: варто формувати цифрову культуру, переглядати стратегії та вплітати інновації безпосередньо в планування.

Ще один, не менш серйозний виклик – кібербезпека. Обсяги даних зростають, хмарні сервіси та віддалена робота стали буденністю, і це робить компанії набагато більш уразливими до атак. В умовах війни питання захисту інформації взагалі виходить на перший план, бо атаки можуть бути спрямовані не тільки на економічну шкоду, а й переслідувати політичні цілі. Втрата важливих даних або збої в роботі цифрових систем здатні паралізувати діяльність підприємства. Тому кіберзахист уже давно перестав бути другорядною функцією – тепер це стратегічний обов'язок, що потребує регулярного оновлення технологій, постійного моніторингу загроз та підвищення рівня підготовки персоналу.

Таблиця 6

**Виклики та можливості цифрової трансформації українських підприємств**

| **Блок** | **Ключові аспекти** | **Приклади проявів** | **Потенційні наслідки** | **Інструменти реагування** |
|---|---|---|---|---|
| Виклики | Недостатня цифрова зрілість | Фрагментарність рішень, відсутність стратегії | Вразливість до криз, низька ефективність | Формування цифрової культури, інтеграція у стратегію |
| | Кібербезпека | Зростання атак, уразливість хмарних сервісів | Втрата даних, зупинка бізнесу | Системний кіберзахист, підготовка персоналу |
| | Висока вартість технологій | ERP, CRM, BI недоступні для МСБ | Відкладена цифровізація, розрив із великими корпораціями | Державна підтримка, партнерство, поетапне впровадження |

| Блок | Ключові аспекти | Приклади проявів | Потенційні наслідки | Інструменти реагування |
|---|---|---|---|---|
| Можливості | Міжнародні стандарти (ISO, EFQM, TQM) | Сертифікація, прозорість процесів | Довіра партнерів, вихід на ринки ЄС | Запровадження систем управління якістю |
| | Програми ЄС та міжнародні ініціативи | Фінансування, обмін досвідом | Нові ринки, інтеграція у глобальні мережі | Участь у міжнародних грантах і проєктах |
| | Внутрішня трансформа-ція | ESG, управління на основі даних | Стійкість, підвищення конкурентоспр оможності | Комплексна цифрова інтеграція, сталий розвиток |

Окремо варто виділити проблему високої вартості цифрових рішень, яка особливо гостро відчувається малим і середнім бізнесом. Впровадження ERP-, CRM- чи BI-систем вимагає не лише значних початкових витрат, а й подальших інвестицій у їх обслуговування, модернізацію та навчання працівників. Для невеликих компаній це часто означає дилему: залишатися на традиційних методах управління чи йти на фінансовий ризик, пов’язаний із цифровізацією. Відкладене впровадження або часткова інтеграція рішень, своєю чергою, знижують ефективність цифрової трансформації та не дозволяють досягти суттєвого підвищення якості управління.

У сукупності ці фактори створюють складний трикутник викликів: низька цифрова зрілість, зростаючі кіберризики та висока вартість технологій. Вони взаємопов’язані й підсилюють один одного: брак цифрової культури підвищує вразливість до загроз, а обмежені фінансові ресурси звужують можливості для їх запобігання. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу: державної підтримки, партнерства бізнесу з IT-сектором і підвищення цифрових компетенцій управлінців та персоналу. Лише системна робота у цих напрямах дозволить подолати бар’єри та забезпечити сталий розвиток підприємств у цифрову епоху.

Попри виклики, сучасні тенденції відкривають для українських компаній широкі можливості інтеграції у європейський і світовий економічний простір. Ключовим інструментом стає впровадження міжнародних стандартів управління, які встановлюють універсальні правила бізнесу. Використання ISO 9001, ISO 27001 чи EFQM не лише формалізує процеси, а й підвищує їхню прозорість і відповідність вимогам партнерів. Сертифікація за міжнародними стандартами стає знаком довіри, полегшує участь у тендерах, відкриває нові ринки та посилює конкурентні позиції.

Не менш важливим є залучення до цифрових програм ЄС та інших міжнародних ініціатив, які поєднують фінансову підтримку з практичною допомогою у впровадженні технологій, розвитку компетенцій і формуванні інноваційних екосистем.

Для українських підприємств це означає доступ до фінансування, обмін досвідом з європейськими партнерами та можливість тестувати сучасні управлінські рішення. Співпраця у таких програмах також сприяє формуванню партнерських мереж і полегшує вихід на глобальні ринки.

Водночас інтеграція до європейського простору – це не лише вихід на нові ринки, а й стимул для внутрішніх змін.

Орієнтація на міжнародні стандарти вимагає оновлення бізнес-процесів, підвищення прозорості, розвитку корпоративного управління та соціальної відповідальності. Інтеграція примушує компанії адаптуватися до сучасних вимог і піднімати рівень управління.

Отже, міжнародна інтеграція виступає не лише «вікном у світ», а й каталізатором внутрішніх трансформацій. Вона надає доступ до фінансових, технологічних і освітніх ресурсів, необхідних для подолання бар'єрів і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Завдяки цій взаємодії український бізнес отримує шанс перетворити виклики цифровізації на фундаментальні можливості для глобального розвитку.

Аналіз сучасних глобальних і національних тенденцій свідчить про те, що стратегічні напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації повинні орієнтуватися на комплексне оновлення як технологічної, так і управлінської складових. Узагальнену характеристику стратегічних напрямів розвитку систем управління в умовах діджиталізації наведено в табл. 7.

Ключові стратегічні напрями цифрової трансформації, подані в цій таблиці, варто розглянути докладніше, зосередившись на їх змісті та практичній цінності. Один із головних векторів – перехід до моделі «data-driven management», коли управлінські рішення базуються на аналізі даних, а не лише на інтуїції чи попередньому досвіді керівників.

Таблиця 7

**Стратегічні напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації**

| **Стратегічний напрям** | **Зміст** | **Очікувані результати** | **Значення для конкуренто-спроможності** |
|---|---|---|---|
| Data-driven management (управління на основі даних) | Використання Big Data, бізнес-аналітики, машинного навчання для ухвалення рішень | Точне прогнозування, обґрунтовані стратегії, прозорість управління | Зростання ефективності, зниження ризиків, підвищення довіри до управлінців |

| Стратегічний напрям | Зміст | Очікувані результати | Значення для конкуренто-спроможності |
|---|---|---|---|
| Комплексна цифрова інтеграція | Об'єднання фінансів, виробництва, маркетингу, логістики, HR у єдину цифрову екосистему | Мінімізація помилок, контроль життєвого циклу продукту, швидке реагування на запити ринку | Підвищення продуктивності, стійкі конкурентні переваги |
| ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) | Моніторинг екологічних показ-ників, прозорість соціальних практик, удосконалення корпоративного управління | Репутація відповідального бізнесу, доступ до інвестицій, стабільність | Відповідність міжнародним стандартам, залучення партнерів і інвесторів |
| Синергія ESG та «data-driven management» | Поєднання цифрових технологій із цінностями сталого розвитку | Точне вимірювання екологічних і соціальних показ-ників, практичне застосування ESG | Створення нової моделі управління, що відповідає глобальним трендам |

Використання великих масивів даних, бізнес-аналітики та машинного навчання створює передумови для точнішого прогнозування ринкових змін, оцінки ризиків і формування стратегій, побудованих на реальних показниках. Це підвищує обґрунтованість рішень і сприяє формуванню нової культури управління, заснованої на прозорості та відповідальності.

Перехід до управління на основі даних потребує й змін в організації внутрішніх процесів. Замість розрізненого використання цифрових інструментів підприємствам слід інтегрувати їх у єдину екосистему, що охоплює фінанси, виробництво, маркетинг, логістику та управління персоналом. Лише за умови комплексної цифрової інтеграції можна відстежувати повний життєвий цикл продукту, зменшувати кількість помилок, швидко реагувати на запити клієнтів і ефективно управляти ресурсами. Це дає змогу здобувати стійкі конкурентні переваги та підвищувати якість управлінських процесів.

Як свідчить аналіз поданих у табл. 8 даних, практична реалізація державної політики найбільш виразно проявляється через створення та впровадження програм підтримки цифрових ініціатив. Такі програми виконують дві взаємодоповнюючі функції: з одного боку, вони забезпечують фінансову допомогу для підприємств, які прагнуть упроваджувати інноваційні рішення, а з іншого – сприяють формуванню середовища для обміну досвідом та розвитку партнерств між бізнесом, науковими установами та державними органами. Це дозволяє інтегрувати до національної економіки передові технології, підтримати стартапи, стимулювати наукові розробки та формувати конкурентоспроможний інноваційний сектор.

Таблиця 8

**Інструменти державної політики підтримки цифрової трансформації**

| **Напрям політики** | **Зміст заходів** | **Очікувані результати** | **Значення для бізнесу** | **Приклади програм / ініціатив** |
|---|---|---|---|---|
| Нормативно-правове забезпечення | Гармонізація українського законодавства з європейськими директивами, стандартизація процедур, розвиток кібербезпеки | Прозоре правове поле, зростання довіри партнерів | Передбачува-ність, зменшення правових ризиків | Закон «Про електронні довірчі послуги», Національна стратегія кібербезпеки |
| Програми фінансової підтримки | Гранти, пільгові кредити, податкові стимули для підприємств | Зниження фінансових бар'єрів, стимулювання інновацій | Залучення МСП, прискорення цифровізації | «Дія.City», Український фонд стартапів, грантові програми USAID, Horizon Europe |
| Національні стратегії та дорожні карти | Формування стратегічних пріоритетів та довгострокових планів цифровізації | Узгодженість державної та бізнес-стратегій | Планування інвестицій, інтеграція у глобальний ринок | «Цифрова Україна», Концепція розвитку цифрових компетентностей |
| Міжнародні програми | Участь у програмах ЄС та глобальних цифрових ініціативах | Доступ до передових технологій і ринків | Підвищення конкурентоспроможності країни | EU4Digital, Digital Europe, Horizon Europe |

Державна політика, по суті, не повинна обмежуватися одним лише регулюванням – іноді їй варто й підштовхувати цифрові зміни. Наприклад, податкові пільги для фірм, які ризикують вкладатися у цифрові рішення, невеликі гранти для малого та середнього бізнесу, а також участь у спільних європейських програмах чи міжнародних ініціативах можуть трохи полегшити фінансовий тягар. Такі дії нерідко надихають не одну компанію, а запускають певний ланцюг – коли одна цифровізація підтягує за собою інші, і поступово це стає звичкою для цілих галузей.

Водночас важливо, аби держава мала чіткіше уявлення, куди рухатися в цифровій економіці. Довгострокова стратегія, дорожні карти, більш-менш зрозумілі орієнтири – усе це допомагає бізнесу не діяти наосліп, а хоча б

приблизно планувати вкладення та звіряти власні кроки з державними пріоритетами. Коли є зрозуміле бачення, управління на рівні підприємств стає трохи впорядкованішим, а країна загалом зміцнює свої позиції у змаганні за конкурентоспроможність. Для самих компаній зараз ключовим пріоритетом стає вдосконалення управління. Часи такі, що жорстка ієрархія вже не рятує, а гнучкість і швидка реакція часто вирішують більше. Бізнесу доводиться будувати моделі, де цифрові інструменти не «додаток», а частина щоденних процесів. Іноді доводиться поєднувати класичні підходи з новими методами, щоб одночасно зберігати контроль і не загубити інноваційність. Хтось навіть жартує, що це схоже на балансування між старою школою та експериментами стартапів.

Ще один важливий момент – як оцінювати результати. Одними фінансовими показниками тепер не обійтися. У систему KPI варто включати й цифрові параметри: наскільки автоматизовані процеси, як швидко обробляються дані, чи інтегровані сучасні платформи у бізнес-модель. Це дає керівництву чіткіший зріз і дозволяє не чекати кризи, а коригувати кроки завчасно.

Крім того, цифровізація неможлива без людей. Якщо технології сприймати як одноразову моду, усе швидко зупиниться. Керівникам слід інвестувати в навчання співробітників, розвивати цифрову грамотність та заохочувати ініціативність. Часом корисно навіть підтримати невеликі внутрішні експерименти, аби персонал відчув свою причетність до змін. Такий підхід забезпечує не лише впровадження, а й стійкість усієї системи.

І, звісно, партнерства. Спільні проєкти з IT-компаніями чи використання аутсорсингу можуть суттєво знизити витрати та прискорити впровадження. Для малого й середнього бізнесу це іноді єдина реальна можливість отримати доступ до сучасних технологій без надмірних інвестицій. Деякі підприємці навіть зазначають, що ці співпраці відкривають несподівані ринки чи дають нових клієнтів, про яких вони раніше й не думали.

Зрештою, поради для бізнесу не варто зводити тільки до технічної сторони. Це і про стратегічний розвиток, і про культуру всередині компанії, і про готовність ризикувати. Поєднання гібридних моделей управління, показників із цифровим виміром, інвестицій у людей та партнерських зв’язків створює основу для сильніших і більш гнучких підприємств у цифрову добу.

Цифрова трансформація підприємств неможлива без людського фактора, адже саме від рівня підготовки кадрів залежить здатність компанії ефективно використовувати технології та адаптуватися до нових викликів. У сучасних умовах управлінець повинен поєднувати традиційні знання з менеджменту з компетенціями у сфері цифрових технологій. Вміння працювати з аналітикою даних, розуміння принципів кіберзахисту, використання ERP-, CRM- чи BI-систем стають такими ж важливими навичками, як стратегічне планування чи управління персоналом. Тому першочерговим завданням є модернізація освітніх програм у закладах вищої освіти, які мають формувати у майбутніх фахівців необхідні цифрові компетенції поряд із класичними управлінськими знаннями.

Лише формальної освіти сьогодні недостатньо. Швидкий розвиток цифрових технологій потребує постійного оновлення знань, тому важливим є корпоративне навчання, курси підвищення кваліфікації та менторські програми. Успішні компанії інвестують у внутрішнє навчання, створюють власні програми, адаптовані до потреб бізнесу, й залучають працівників до безперервного професійного розвитку.

Це підвищує кваліфікацію кадрів і формує команду, здатну гнучко реагувати на зміни та впроваджувати інновації.

Важливим завданням є формування цифрової культури. Йдеться не лише про технічні навички, а й про зміну мислення: готовність до інновацій, відкритість до змін, роботу в мультидисциплінарних командах і прийняття рішень на основі даних. Така культура створює середовище, де працівники не бояться експериментувати, а керівники підтримують ініціативність та сучасні управлінські практики.

Отже, інституційні та освітні заходи стають основою цифрової трансформації. Поєднання сучасних освітніх програм, корпоративного навчання та цифрової культури забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств, роблячи інновації реальним чинником підвищення ефективності управління.

Удосконалення управлінських процесів потребує нових підходів до їх оцінювання. Традиційні фінансові показники – прибутковість, рентабельність чи продуктивність уже не відображають повної картини. У цифрову епоху якість управління визначається також інтеграцією технологій, гнучкістю, прозорістю й стійкістю бізнес-моделі. Потрібні методології, що враховують як класичні параметри, так і індикатори цифрової зрілості.

До таких індикаторів належать рівень автоматизації процесів, швидкість обробки даних, інтегрованість інформаційних систем, ефективність комунікаційних платформ та застосування штучного інтелекту. Комплексна оцінка цих параметрів допомагає визначити поточний стан і напрями вдосконалення. Це забезпечує перехід від простого підрахунку результатів до глибшого аналізу здатності компанії розвиватися й конкурувати.

Важливим кроком є створення прогнозних моделей, що дозволяють передбачати зміни в управлінських системах. Використання машинного навчання, аналіз великих даних і моделювання сценаріїв дають змогу діяти на випередження: виявляти ризики, формувати альтернативні стратегії й адаптувати управління до непередбачуваних умов. Це особливо актуально для українських підприємств, які працюють у турбулентному середовищі.

Таким чином, удосконалення оцінки якості управління ґрунтується на поєднанні фінансових і цифрових показників та використанні прогнозних моделей. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, а й будувати довгострокові стратегії, забезпечуючи стабільність та розвиток у цифровій економіці.

**Висновки.** Аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації підтвердив, що цифровізація стала визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Досвід українських компаній показує нерівномірність упровадження технологій: банківський сектор, телекомунікації та IT-компанії досягли високої цифрової зрілості, тоді як промисловість, будівництво й аграрна сфера відчувають нестачу інвестицій і кадрів.

Стан розвитку вітчизняних підприємств лишається неоднорідним: частина інтегрує сучасні IT-рішення й міжнародні стандарти, тоді як інші обмежуються фрагментарними змінами, що послаблює їхню конкурентність. Це підкреслює потребу у фінансовій підтримці, реформуванні управлінських підходів та розвитку цифрової культури.

Забезпечення якості управління вже не обмежується класикою. Гібридні підходи, що поєднують традиційні принципи менеджменту з ERP-, CRM-, BPM-рішеннями, Big Data, штучним інтелектом, IoT і блокчейном, підвищують точність прогнозування, автоматизують процеси та збільшують гнучкість підприємств.

Цифрова зрілість визначається інтеграцією технологій у бізнес-процеси, кваліфікацією кадрів та сформованою культурою використання даних.

Важливу роль відіграють зовнішні чинники: воєнні загрози, глобалізаційні дисбаланси, нестабільність ринків і дефіцит персоналу стимулюють підвищення якості управління. Міжнародні стандарти (ISO 9001, EFQM, TQM) і програми (EU4Digital, Horizon Europe, Digital Europe, «Дія.City», «Цифрова Україна») слугують каталізаторами модернізації та інтеграції українських підприємств у глобальні ринки.

Стратегічні напрями розвитку мають включати управління на основі даних, комплексну цифрову інтеграцію бізнес-функцій та впровадження ESG-принципів у поєднанні з цифровими технологіями. Їх реалізація разом із державною підтримкою та партнерством з IT-сектором дозволить подолати бар'єри цифрової трансформації, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток українських підприємств у глобальній цифровій економіці.

***Література:***

1. Барабась Д.О., Ільницький Д.О., Банщиков П.Г. Цифровізація діяльності українських компаній в умовах війни: виклики vs можливості. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2025. № 2, т. 81. С. 63-72. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-63-72.
2. Бойченко М.В., Іванова М.І., Кудрявцева Н.В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємств. *Економічний простір*. № 89, 2014. С. 150-158.
3. Вельгувірі Х. (2020). Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57), 112-124. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124
4. Гарафонова О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 161-166.

5. Глєбова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 352-356.

6. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19

7. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні**:** аналіт. звіт / Програма розвитку ООН в Україні (UNDP Україна); Центр економічного відновлення (CER), Advanter Group. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: https://surl.lt/zvtfyp

8. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39

9. Фролов Ю.В. Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20/2024. С. 227-232.

10. Фролова Н.Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19/2021. С. 16-21.

11. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2, т. 1. С. 14-18.

12. Шергіна Л.А., Канівець Т.О. Перспективи розвитку українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 52. С. 57-70.

13. Jokovic Z., Jankovic G., Jankovic S., Supurovic A., Majstorović V. Quality 4.0 in Digital Manufacturing – Example of Good Practice. *Quality Innovation Prosperity. Kvalita Inovácia Prosperita.* 2023. Vol. 27, No. 2. DOI: https://doi.org/10.12776/qip.v27i2.1870

14. Juran's quality handbook / Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1998. 1730 p.

15. Mostova A. Trends and factors of digital transformation of business: the experience of Ukraine. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*. 2024. Vol. 18. P. 168-184. DOI: https://doi.org/10.62991/EB1996501133

16. Marques P.A.A., Reis J.C.G., Sá J.C.V., Mateus R.J.G., Silva F.P. Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An Integration Framework. *Proceedings of the 6th International Conference on Quality Engineering and Management, ICQEM 2024.* Girona, Spain. URL: https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2024/06/icqem_24_435_465.pdf

17**.** OECD**.** OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en

18**.** Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua

19. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний сайт. URL: https://me.gov.ua

20. Національний банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua

21. De Smet A., Palmer M., Stoltz A., Webb C. Innovation in a crisis: why it is more critical than ever. McKinsey & Company. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever

22. PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey. PwC, 2025. URL: https://surl.li/dwkdxm

23. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html

**References**

1. Barabas, D.O., Ilnytskyi, D.O., Banshchykov, P.H. (2025). Tsyfrovizatsiia diialnosti ukrainskykh kompanii v umovakh viiny: vyklyky vs mozhlyvosti [Digitalization of Ukrainian companies during war: challenges vs opportunities]. *Visnyk DonNUET. Ekonomichni nauky – Bulletin of DonNUET. Economic Sciences, 81(2), 63-72.* https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-63-72 [in Ukrainian].

2. Boichenko, M.V., Ivanova, M.I., Kudriavtseva, N.V. (2014). Suchasni pidkhody do upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvi [Modern approaches to quality management at the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space, 89, 150-158* [in Ukrainian].

3. Velhuviri, Kh. (2020). Rol pryntsypiv upravlinnia yakistiu v hospodarskii diialnosti pidpryiemstva [The role of quality management principles in enterprise economic activity]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University, 1(57),* 112-124.https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124 [in Ukrainian].

4. Harafonova, O., Zhosan, H. (2023). Didzhytalizatsiia ta avtomatyzatsiia biznes-protsesiv: vidminnist definitsii ta mistse v menedzhmenti pidpryiemstva [Digitalization and automation of business processes: definition differences and place in enterprise management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics, 15, 161-166* [in Ukrainian].

5. Hliebova, A.O., Karchevskyi, B.O. (2015). Systemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvi v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Quality management systems at the enterprise under European integration processes]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy, 8, 352-356* [in Ukrainian].

6. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., Zelinska, A. (2023). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menedzhmentu pidpryiemstv [Digitalization of business processes: innovative component of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 58*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19 [in Ukrainian].

7. UNDP Ukraine, CER, Advanter Group. (2024). *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryiemstva v Ukraini: analitychnyi zvit* [Assessment of the war's impact on micro, small and medium enterprises in Ukraine: Analytical report]. Kyiv: UNDP Ukraine. https://surl.lt/zvtfyp [in Ukrainian].

8. Rusavska, V., Taran, M. (2021). Teoriia ta praktyka upravlinnia yakistiu v istorychnii retrospektyvi ta yikh vplyv na suchasni kontseptsii upravlinnia yakistiu [Theory and practice of quality management in historical retrospect and their influence on modern concepts]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 31*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39 [in Ukrainian].

9. Frolov, Yu.V. (2024). Osoblyvosti biznes-protsesiv pidpryiemstv v suchasnykh umovakh didzhytalizatsii [Features of enterprise business processes in modern digitalization conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 20/2024, 227-232* [in Ukr].

10. Frolova, N.L. (2021). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh koronakryzy [Current state and prospects of small and medium-sized businesses development in Ukraine under the coronavirus crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 19/2021, 16-21* [in Ukrainian].

11. Chorna, L.O., Honchar, O.I. (2022). Modeliuvannia biznes-protsesiv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Business process modeling to improve enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2(1), 14-18* [in Ukrainian].

12. Sherhina, L.A., Kanivets, T.O. (2024). Perspektyvy rozvytku ukrainskykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Prospects for the development of Ukrainian enterprises under martial law]. *Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – Economics and Entrepreneurship, 52, 57-70* [in Ukrainian].

13. Jokovic, Z., Jankovic, G., Jankovic, S., Supurovic, A., Majstorović, V. (2023). Quality 4.0 in digital manufacturing – Example of good practice. *Quality Innovation Prosperity. Kvalita Inovácia Prosperita, 27(2).* https://doi.org/10.12776/qip.v27i2.1870 [in English].

14. Juran, J.M., Godfrey, A.B. (1998). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). New York: McGraw-Hill [in English].

15. Mostova, A. (2024). Trends and factors of digital transformation of business: the experience of Ukraine. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business, 18, 168-184*. https://doi.org/10.62991/EB1996501133 [in English].

16. Marques, P.A.A., Reis, J.C.G., Sá, J.C.V., Mateus, R.J.G., Silva, F.P. (2024). Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An integration framework. *Proceedings of the 6th International Conference on Quality Engineering and Management, ICQEM 2024*. Girona, Spain. https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2024/06/icqem_24_435_465.pdf [in English].

17. OECD. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en [in English].

18. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *Ofitsiinyi sait – Official Website*. https://ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].

19. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Ministry for Economy, Environment and Agriculture of Ukraine]. *Ofitsiinyi sait – Official Website*. https://me.gov.ua [in Ukrainian].

20. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. *Ofitsiinyi sait – Official Website*. https://bank.gov.ua [in Ukrainian].

21. De Smet, A., Palmer, M., Stoltz, A., Webb, C. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever [in English].

22. PwC. (2025). *PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey*. https://surl.li/dwkdxm [in English].

23. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html [in English].

*УДК 005.95/.96:005.8:159.944.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-424-433*

**Корнілова Олеся Володимирівна** PhD, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-5022-7033

**Новаковська Єлизавета Віталіївна** здобувачка 2го курсу магістратури, Центру заочного та дистанційного навчання, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, https://orcid.org/0009-0008-6846-9602

**Тернавський Філіп Сергійович** здобувач 2го курсу магістратури факультету адвокатури та антикорпуційної діяльності, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, https://orcid.org/0009-0003-5353-492X

# ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГНУЧКОМУ ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ, САМОМЕНЕДЖМЕНТ І МЕДІАЦІЮ КОНФЛІКТІВ

**Анотація**. У статті досліджено методологічні підходи до оптимізації управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті в умовах сучасних економічних і соціальних викликів, зокрема цифрової трансформації, нестабільності ринку праці, геополітичних криз, таких як війна в Україні з 2022 року, та пов’язаних із ними психологічних і організаційних проблем. Визначено основні групи факторів, що впливають на ефективність персоналу: мотиваційні, самоменеджментні та медіаційні.

Обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу, який поєднує інструменти мотиваційного менеджменту, само-менеджменту та медіації конфліктів у чотири етапи: ідентифікація потреб, оцінка ефективності, управління процесами та моніторинг результатів.

Проаналізовано функції мотивації працівників, відзначені сильні сторони самоменеджменту (підвищення ефективності, автономії, професійного зростання) та його слабкі сторони (психічна напруга, залежність від особистих якостей). Особливу увагу приділено медіації як інструменту врегулювання конфліктів у проєктних командах, зокрема на стратегічному, тактичному та оперативному) рівнях.

Запропоновано модель оптимізації, що включає створення системи принципів мотивації, впровадження концептуальної моделі самоменеджменту на основі компетенцій та використання медіаційних практик для врегулювання міжкультурних і організаційних спорів.

Визначено джерела фінансування та партнерства для зниження ризиків у гнучкому менеджменті. Запропонована модель сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та адаптації організацій до динамічних змін, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, самоменеджмент, медіація конфліктів, гнучкий проєктний менеджмент, управління персоналом, оптимізація процесів, конфліктний менеджмент.

**Kornilova Olesia Volodymyrivna** PhD, Associate Professor, Department of Economics and Management, National University "Odesa Law Academy", Odesa, https://orcid.org/0000-0001-5022-7033

**Novakovska Yelizaveta Vitaliivna** 2nd-year Master's student Center for Distance and Remote Learning, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, https://orcid.org/0009-0008-6846-9602

**Ternavskyi Philip Serhiiovych** 2nd-year Master's student Faculty of Advocacy and Anti-Corruption Activities, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, https://orcid.org/0000-0001-5022-7033

## PERSONNEL MANAGEMENT OPTIMIZATION IN AGILE PROJECT MANAGEMENT THROUGH MOTIVATION, SELF-MANAGEMENT AND CONFLICT MEDIATION

**Abstract.** The article investigates methodological approaches to optimizing personnel management in agile project management under contemporary economic and social challenges, particularly digital transformation, labor market instability, geopolitical crises such as the war in Ukraine since 2022, and associated psychological and organizational problems.

The main groups of factors affecting personnel effectiveness are identified: motivational, self-management, and mediational factors.

Personnel motivation is considered as a strategic driver that determines behavioral patterns and team effectiveness. Special attention is given to adapting motivational management to wartime realities through economic, organic, and humanistic approaches.

Self-management is viewed as an autonomous mechanism for professional development and a means of work improvement. Its functions include self-organization, situation management, personal resource management, and readiness to cope with risks.

Conflict mediation is presented as an extrajudicial voluntary procedure for dispute resolution that acquires particular significance in project management.

The necessity of an integrated approach is substantiated, which combines motivational management tools, self-management, and conflict mediation in four stages: needs identification, effectiveness assessment, process management, and results monitoring. The functions of employee motivation are analyzed, highlighting the strengths of self-management (increased efficiency, autonomy, professional growth) and its weaknesses (psychological tension, dependence on personal qualities). Particular attention is paid to mediation as a tool for conflict resolution in project teams, specifically at strategic, tactical, and operational levels.

An optimization model is proposed that includes creating a system of motivation principles, implementing a competency-based conceptual self-management model, and using mediational practices for resolving intercultural and organizational disputes.

Funding sources and partnerships for risk reduction in agile management are identified. The proposed model contributes to reducing staff turnover, increasing productivity, and adapting organizations to dynamic changes, which is essential for ensuring competitiveness under conditions of instability.

**Keywords:** personnel motivation, self-management, conflict mediation, agile project management, personnel management, process optimization, conflict management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидких трансформацій глобальної економіки, зумовлених пандемією COVID-19, геополітичними конфліктами, зокрема війною в Україні з 2022 року, та цифровізацією, гнучкий проєктний менеджмент стає основним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Ці фактори створюють складне середовище, у якому зростає невизначеність у проєктних командах, посилюються ризики, пов’язані з мотивацією працівників, самоменеджментом та конфліктами, та виникає потреба в ефективних інструментах для їх оптимізації.

Однак, управління персоналом у такому середовищі стикається з низкою викликів. По-перше, гнучкість вимагає від співробітників високого рівня самоменеджменту, оскільки традиційні ієрархічні структури замінюються самоорганізованими командами. По-друге, мотивація персоналу стає надважливою, адже в умовах невизначеності, віддаленої роботи та високого навантаження працівники часто відчувають вигорання, що знижує продуктивність. По-третє, конфлікти в agile-командах виникають частіше через інтенсивну взаємодію, культурні відмінності в міжнародних проєктах та розбіжності в пріоритетах, що потребує ефективної медіації.

Конфлікти, мотиваційні дефіцити та відсутність самоменеджменту, такі як плинність кадрів, зниження продуктивності та комунікативні бар’єри в проєктах, стають надважливими для бізнес-структур. У той же час обмеженість ресурсів, економічна нестабільність та необхідність швидкої адаптації до змін вимагають розробки методологічних підходів, які б дозволили системно оцінювати, прогнозувати, управляти та мінімізувати окреслені проблеми.

Актуальні проблеми сьогодення ілюструють ці виклики на реальних прикладах. Наприклад, в українському IT-секторі, який активно використовує agile, війна призвела до масової еміграції фахівців, гібридних моделей роботи та психологічного стресу [12]. За даними досліджень, понад 42% IT-спеціалістів в Україні стикаються зі страхом втратити роботу через нестабільність, що вимагає посилення мотиваційних механізмів [13]. Згідно з опитуванням Інституту досліджень Upwork, 71% штатних працівників заявляють, що відчувають вигорання, а 65% зізнаються, що їм важко відповідати вимогам роботодавця щодо продуктивності. Крім того, 81% керівників вищої ланки по всьому світу визнають зростання вимог до працівників протягом останнього року [11]. Крім того, самоменеджмент стає необхідним у проєктах з віддаленими командами, де відсутність прямого контролю призводить до зниження дисципліни. Таким чином, оптимізація управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті вимагає інтеграції мотивації, самоменеджменту та медіації конфліктів для підвищення ефективності, зниження плинності кадрів і досягнення стратегічних цілей бізнес-структур.

Актуальність дослідження обумовлена кількома аспектами: по-перше, мотивація як ключовий елемент менеджменту набуває стратегічного значення в нестабільних умовах, сприяючи резилієнтності команд; по-друге, самоменеджмент виступає як механізм автономного розвитку, що оптимізує розподіл особистих ресурсів; по-третє, медіація конфліктів адаптується до цифрових реалій, забезпечуючи конструктивний діалог у віддалених та гібридних проєктах. Недостатня теоретична розробка інтегрованих моделей у гнучкому проєктному менеджменті ускладнює стратегічне планування, прийняття ефективних управлінських рішень, що призводить до зниження конкурентоспроможності проєктів, зростання витрат на персонал та погіршення соціально-економічних показників. Звідси і виникає потреба в розробці інтегрованих методологічних підходів, які б поєднували мотиваційний менеджмент із самоменеджментом та медіацією для забезпечення сталого розвитку персоналу в гнучкому проєктному середовищі.

**Огляд наукових досліджень та літератури**. Теоретичні основи управління персоналом у проєктному середовищі, включаючи мотиваційні стратегії, самоменеджмент та медіацію конфліктів, активно вивчаються вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, у працях Р.В. Струс, О.Г. Коваль, О.В. Мишко проаналізовано терміни «персонал» та «мотивація персоналу» з погляду менеджменту, визначено основні функції мотивування працівників та методи його реалізації, а також систему принципів формування оптимальної моделі мотивації для організації. Зосереджено увагу на особливостях мотивації працівників українськими бізнес-структурах та чинниках, які впливають на результати мотивування робочого колективу. У дослідженні С.К. Василик, С.А. Прохоровська, І.В. Агєєва розглянуто взаємодію між управлінням персоналом і самоменеджментом як елементів взаємодії у

менеджменті, специфіку управління персоналом, її завдання й функції, а також функції, завдання, сильні сторони та недоліки самоменеджменту. Практична цінність полягає в результатах дослідження й подальших пошуках спеціалістів економічного сектору. Д.С. Левченко, І.С. Окунєв, В.В. Поліщук охарактеризували концепт «конфлікт» як динамічний соціально-психологічний процес, визначили рівні реалізації підходів до вирішення конфліктів, зокрема стратегічний, тактичний та оперативний, та роль медіації як інструменту ефективного менеджменту на різних рівнях. Акцентовано увагу на тому, що для підвищення ефективності менеджменту організації повинні на стратегічному рівні закріпити можливість використання медіації.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо інтеграції мотивації, самоменеджменту та медіації конфліктів для оптимізації управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті, з урахуванням сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу займає центральне місце в управлінні персоналом, оскільки безпосередньо керує їхньою поведінкою. Важливо, щоб цілі мотивації працівника співпадали з інтересами проєкту, тому вибір менеджерів персоналу та їх діяльність займають важливе місце в гнучкому проєктному менеджменті. Акцентування уваги на співробітниках, насамперед на їх підборі та мотивуванні, стає основою успішної діяльності проєктів, адже навіть за умов ефективної організації структури та використання сучасного устаткування, без мотивації працівників не варто розраховувати на досягнення бажаних показників.

У гнучкому проєктному менеджменті мотивація персоналу виступає як стратегічний драйвер, що визначає поведінкові патерни та ефективність команд. Синхронізація індивідуальних мотивів з проєктними цілями є важливою, оскільки відсутність мотивації блокує реалізацію потенціалу навіть за наявності передових технологій [9]. Функції мотивування охоплюють не лише стимулювання продуктивності, але й формування резилієнтності в умовах змін, з методами, що включають комбіновані стимули та залучення до рішень. Основні функції мотивування включають стимулювання продуктивності, забезпечення ефективного управління персоналом та оптимізацію витрат. Методи реалізації мотивації охоплюють матеріальне стимулювання, професійний розвиток та створення сприятливої атмосфери [2].

У воєнних реаліях мотиваційний менеджмент адаптується через економічний, органічний та гуманістичний підходи, з акцентом на моніторинг для мінімізації плинності кадрів.

Економічний підхід включає диференційовану систему компенсацій і пільг, що враховує специфічні ризики та психологічне навантаження співробітників в умовах воєнного стану. Органічний підхід передбачає створення гнучких команд з високим рівнем автономії та швидкого прийняття рішень, що критично важливо для адаптації до мінливих умов безпеки.

Гуманістичний підхід зосереджується на психологічній підтримці персоналу, забезпеченні безпечного робочого середовища та підтримці балансу в межах можливого. Система моніторингу включає регулярне відстеження показників задоволеності працею, рівня стресу та готовності до довгострокового співробітництва з організацією. Особлива увага приділяється превентивним заходам утримання основних спеціалістів через індивідуальні програми розвитку та кар'єрного планування навіть в умовах обмежених ресурсів [8].

Система принципів формування оптимальної моделі мотивації передбачає акцент на особливостях українських організаціях, де чинники, такі як економічна нестабільність, впливають на результати мотивування колективу.

Складовою професійного розвитку персоналу й засобом удосконалення праці та саморозвитку особистості є самоменеджмент. Він став актуальним інструментом для досягнення цілей у гнучкому проєктному менеджменті. Дослідження доводять, що на сучасному етапі управління персоналом зазнало змін, але завдяки технологіям й інноваціям розвитку менеджменту воно сприяє розвитку економіки. Функції самоменеджменту включають самоорганізацію, вміння володіти ситуацією, керувати власними ресурсами (емоціями, часом), готовність справлятися з ризиками. Самоменеджмент інтегрується як автономний механізм, що посилює самоорганізацію та управління ресурсами, сприяючи професійному зросту в проєктах [1]. Звідси до сильних сторін самоменеджменту варто віднести максимальне використання власних можливостей, досягнення успіхів найефективнішими шляхами. А до недоліків – залежність від особистісних якостей працівника. Концептуальна модель самоменеджменту сприяє розвитку персоналу бізнес-структури, дозволяючи безперервне вдосконалення.

Окремо варто розкрити роль медіації в оптимізації конфліктного менеджменту. Конфлікти є невід’ємним явищем проєктних організацій, але якість їх попередження та вирішення формує загальну ефективність менеджменту. Відповідно до ст.1 Закону України Про медіацію від 18.02.2022 року [7] «медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів».

У бізнесі медіація через менеджерів-медіаторів сприяє корпоративній культурі та HR-брендингу та виступає як ефективний інструмент для врегулювання конфліктів на стратегічному рівні, сприяючи формуванню корпоративної культури, заснованої на морально-етичних нормах і принципах взаємодії. На тактичному рівні медіація дозволяє вирішувати поточні конфлікти з мінімальними витратами, зберігаючи добрі взаємовідносини між сторонами. В оперативному режимі медіаторські навички оптимізують адміністративно-управлінський вплив на кризові ситуації, зменшуючи емоційне напруження та структурні зміни в організаціях [3].

У контексті сучасних викликів в Україні медіація набуває значення як людиноцентричний підхід, що сприяє співробітництву та спільному вирішенню проблем, особливо в бізнес-середовищі.

Інтеркультурні конфлікти в міжнародних компаніях вирішуються навичками медіатора, а розвиток медіації підтримується міжнародними донорами, такими як USAID та ЄС, що сприяє її інтеграції в судову систему та корпоративні практики. У проєктних організаціях медіація допомагає вирішувати міжкультурні конфлікти в міжнародних компаніях, підвищуючи ефективність комунікації та адаптацію до змін. Фахівці з управління персоналом (HR) можуть використовувати навички медіації для посилення корпоративної культури та бренду компанії, що є ключовим для оптимізації конфліктного менеджменту [4]. Медіація мінімізує витрати на судові спори та формує культуру конструктивного діалогу, що особливо актуально для проєктних організацій з динамічними командами. Психологічна обізнаність медіаторів, включаючи принципи нейтральності та роботу з переносом, забезпечує професійний розвиток і ефективне врегулювання конфліктів у різних сферах. Тенденції розвитку медіації в Україні включають підтримку донорів, правове становлення інституту, гуманізм як парадигму та механізм вираження волі сторін.

Загалом, інтеграція медіації в менеджмент сприяє адаптації організацій до якісних комунікаційних та адміністративних змін, підвищуючи загальну ефективність.

Інтегрована модель оптимізації поєднує мотивацію, самоменеджмент та медіацію в чотири етапи:

1. Ідентифікація (виявлення мотиваційних дефіцитів, конфліктів та потреб у самоорганізації);
2. Оцінка (аналіз ефективності);
3. Управління (впровадження інструментів);
4. Моніторинг (контроль результатів).

Впровадження інтегрованої моделі також може бути підсилене через використання сучасних платформ управління проєктами, які підтримують аналітику стану команди. Це дозволяє в режимі реального часу виявляти ознаки вигорання, втрати мотивації або загострення конфліктів, що суттєво підвищує адаптивність проєктного менеджменту. Звідси, інтегрована модель оптимізації, що поєднує мотивацію, самоменеджмент та медіацію, пропонує структурований підхід до управління конфліктами та підвищення ефективності в гнучкому проєктному менеджменті. На етапі ідентифікації виявляються мотиваційні дефіцити, конфлікти та потреби в самоорганізації, що дозволяє точно визначити проблемні зони в команді чи організації. Оцінка передбачає аналіз ефективності наявних процесів, забезпечуючи обґрунтовану основу для подальших дій. На етапі управління впроваджуються інструменти медіації, мотиваційні стратегії та методи самоменеджменту, які сприяють вирішенню конфліктів і підвищенню продуктивності. Моніторинг забезпечує контроль результатів, дозволяючи

відстежувати прогрес і вносити корективи для сталого розвитку. Варто зазначити, що запропонована модель знижує ризики в проєктному менеджменті, оптимізує кадрові процеси шляхом створення культури конструктивного діалогу та сприяє адаптації організацій до динамічних змін. Інтеграція медіації, зокрема, посилює ефективність комунікації та підтримує гармонійні взаємовідносини в команді, що є основним для досягнення довгострокових цілей та дозволяє знизити ризики в гнучкому проєктному менеджменті, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити сталий розвиток.

Інтеграція цих елементів у гнучкому проєктному менеджменті: мотивація забезпечує залученість, самоменеджмент – автономію, медіація – гармонію. Модель оптимізації включає оцінку потреб команди, впровадження інструментів (наприклад, ретроспективи для медіації) та моніторинг.

**Висновки**. Оптимізація управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті через мотивацію, самоменеджмент і медіацію конфліктів є ключем до подолання сучасних викликів та основним фактором підвищення ефективності проєктів. Інтегрований підхід поєднує функції мотивування, самоорганізації та врегулювання спорів, дозволяючи мінімізувати втрати та забезпечити сталий розвиток трудового потенціалу. Особливості сучасного етапу розвитку України вимагають адаптації загальносвітових методологічних підходів до національних умов з урахуванням специфіки цифрової трансформації та конфліктних процесів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих методик оптимізації управління персоналом, створенням цифрових платформ для самоменеджменту та вдосконаленням інструментів медіації в проєктному середовищі.

***Література***

1. Василик С.К., Прохоровська С.А., Агєєва І.В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. № 38. 2023. С16-23. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/848/771

2. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 17. 2025. URL:https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06

3. Левченко Д.С., Окунєв І.С., Поліщук В.В. Медіація як новітня процедура вирішення конфліктів у менеджменті. Economic Synergy. №1. 2025. URL: https://es.istu.edu.ua/Economic Synergy/article/view/247

4. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/373768135_Mediacia_UA_novi_pidhodi_ta_instrumenti_menedzmentu_konfliktiv_u_sucasnih_umovah_Kolektivna_monografia

5. Мерінова С.В., Половенко Л.П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. Економіка і суспільство. №67. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673/4615

6. Остряніна С.В., Мокій О.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. Економіка і суспільство. №29. 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/578/554

7. Про медіацію: Закон України від 18.02.2022 року. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 7. Ст. 51

8. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 50. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

9. Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. №17. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/55.pdf

10. Швед В.В., Луценко С.Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №1 (115). 2025. С. 119-124. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/334/317

11. Burnout: A chronic epidemic in the IT industry. URL: https://www.cio.com/article/657960/burnout-an-it-epidemic-in-the-making.html

12. Ukraine's IT Sector Experienced Lowest Staff Outflow Since Russia's Invasion. URL: https://www.kyivpost.com/post/47405

13. Maintaining the Start-Up Spark at a 55,000-Employee Company. URL: https://www.epam.com/about/newsroom/in-the-news/2023/maintaining-the-start-up-spark-at-a-55000-employee-company

***References:***

1. Vasylyk, S.K., Prokhorovska, S.A., Aheieva, I.V. (2023). Upravlinnia personalom i samomenedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel Management and Self-Management in the Organization Management System under Modern Challenges]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series, 38, 16-23. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/848/771 [in Ukr].

2. Hirniak, K.M., Tarasovych, L.V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Staff Motivation in the Context of Transformations and Changes at All Management Levels]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, 17. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06 [in Ukrainian].

3. Levchenko, D.S., Okunev, I.S., Polishchuk, V.V. (2025). Mediatsiia yak novitnia protsedura vyrishennia konfliktiv u menedzhmenti [Mediation as a Modern Procedure for Conflict Resolution in Management]. Economic Synergy, 1. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/247 [in Ukrainian].

4. Mediatsiia. UA: novi pidkhody ta instrumenty menedzhmentu konfliktiv u suchasnykh umovakh. Kolektyvna monohrafiia partneriv proektu Erasmus+ Mediatsiia: Navchannia ta transformatsiia suspilstva / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP [Mediation. UA: New Approaches and Tools for Conflict Management in Modern Conditions. Collective Monograph of the Erasmus+ Project Partners Mediation: Training and Society Transformation / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP] / za red. O.A. Siedashovoi, O.M. Karpovoi. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2022. 187 s. URL: https://www.researchgate.net/publication/373768135_Mediacia_UA_novi_pidhodi_ta_instrumenti_menedzmentu_konfliktiv_u_sucasnih_umovah_Kolektivna_monografia [in Ukrainian].

5. Merinova, S.V., Polovenko, L.P. (2024). Rol system upravlinnia personalom v optymizatsii kadrovykh protsesiv na pidpryiemstvi [The Role of Personnel Management Systems in

Optimizing HR Processes at an Enterprise]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society, 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673/4615 [in Ukrainian].

6. Ostrianina, S.V., Mokii, O.O. (2021). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpryiemstva u konteksti vprovadzhennia kontseptualnoi modeli samomenedzhmentu [Personnel Development Management in the Context of Implementing a Conceptual Self-Management Model]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society, 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/578/554 [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy "Pro mediatsiiu" : vid 18.02.2022 roku, № 1875-IX [Law of Ukraine "On Mediation" from February 18, 2022, № 1875-IX]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2022, 7, 51. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20 [in Ukrainian].

8. Sereda, H., Palamarchuk, K. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of Applying Personnel Management Methods under Martial Law]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20 [in Ukrainian].

9. Strus, R.V., Koval, O.H., Myshko, O.V. (2018). Optymizatsiia upravlinnia pidpryiemstvom shliakhom motyvatsii personalu [Optimization of Enterprise Management through Staff Motivation]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society, 17, 361-367. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/55.pdf [in Ukrainian].

10. Shved, V.V., Lutsenko, S.L. (2025). Teoretyko-metodolohichni osnovy motyvatsiinoho menedzhmentu [Theoretical and Methodological Foundations of Motivational Management]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, 1(115), 119-124. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/334/317 [in Ukrainian].

11. Burnout: A chronic epidemic in the IT industry. URL: https://www.cio.com/article/657960/burnout-an-it-epidemic-in-the-making.html [in English].

12. Ukraine's IT Sector Experienced Lowest Staff Outflow Since Russia's Invasion. URL: https://www.kyivpost.com/post/47405 [in English].

13. Maintaining the Start-Up Spark at a 55,000-Employee Company. URL: https://www.epam.com/about/newsroom/in-the-news/2023/maintaining-the-start-up-spark-at-a-55000-employee-company [in English].

*УДК 332.146.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-434-443*

**Корчинська Олександра Остапівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент, докторант кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» м. Львів, https://orcid.org/0000-0003-0028-1853

# ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу концептуальних засад та механізму впровадження Smart-спеціалізації як сучасного інструменту регіональної інноваційної політики.

Досліджено передумови виникнення смарт спеціалізації, пов'язані з необхідністю стратегічного реагування на глобальну економічну кризу 2009 року та виклики діджиталізації.

Центральна ідея смарт спеціалізації полягає у відмові від розпорошених інвестицій на користь концентрації на наукових дослідженнях та інноваціях у чітко визначених, найбільш конкурентоспроможних сферах діяльності.

Проведено уточнення ключового визначення концепції, що надано Європейською Комісією та ОЕСР, підкреслюючи її роль як структури для підвищення регіональної продуктивності та економічного зростання територіальних громад через керовані інвестиції.

Особливу увагу приділено методологічним принципам S3, зокрема необхідності проведення глибокого економічного аналізу власних переваг території та реалізації підприємницького потенціалу, що забезпечує залучення всіх зацікавлених сторін.

Успіх впровадження залежить від ефективної взаємодії, постійного моніторингу результатів та відповідності пріоритетів критеріям смарт спеціалізації.

У статті смарт спеціалізація розглядається як інноваційна стратегія, що дозволяє громадам та регіонам ідентифікувати свій унікальний потенціал для сталого соціально-економічного розвитку.

Умови військового стану та стрімкі зміни в соціально-економічному житті зумовлюють необхідність адаптації та пошуку нових більш дієвих механізмів та концепцій в сфері публічного управління, що в результаті формує потребу доповнення смарт спеціалізації додатковими критеріями, зокрема «оцінка» (Evaluation), «перегляд» (Revaluation) та «безпека» (Security).

**Ключові слова:** публічне управління, територіальна громада, смарт спеціалізація, регіональний розвиток, конкурентоспроможність, інновації.

**Korchynska Oleksandra Ostapivna** Candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor, doctoral student, Lviv Polytechnic national university**,** Lviv, https://orcid.org/0000-0003-0028-1853

# IMPLEMENTATION OF SMART SPECIALIZATION APPROACHES IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

**Abstract.** The article provides an in-depth analysis of the conceptual foundations and implementation mechanism of Smart Specialisation (S3) as a contemporary tool for state and regional innovation policy. The research explores the historical context of S3, tracing its origins to the imperative for a strategic response to the 2009 global economic crisis and the increasing challenges posed by digitalization.

The core premise of S3 is the shift from dispersed public funding to concentrated investments in R&D and innovation within a limited set of strategically identified, highly competitive economic sectors. The paper examines key definitions provided by the OECD and the European Commission, highlighting S3's function as a framework designed to boost regional productivity and economic growth through managed, knowledge-based investments. Special emphasis is placed on the methodological principles of S3. These include conducting a thorough economic analysis of a territory's intrinsic strengths and unique opportunities and executing the Entrepreneurial Discovery Process (EDP) to ensure broad stakeholder engagement. Successful implementation is conditional on effective cooperation, continuous performance monitoring, and alignment of priorities with SMART criteria. S3 is presented as a crucial innovation strategy enabling communities and regions to leverage their unique potential for sustainable socio-economic development.

**Keywords:** public administration, territorial community, smart specialization, regional development, competitiveness, innovation.

**Постановка проблеми.** В умовах децентралізації, економічної нестабільності та воєнного стану особливої актуальності набуває пошук нових підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад. Саме таким інноваційним інструментом виступає концепція смарт спеціалізації, що вже успішно впроваджується та реалізовується в країнах Європейського Союзу як ефективний механізм визначення та підтримки конкурентних переваг територій. Реформа децентралізації в Україні наділила територіальні громади розширеними повноваженнями, зокрема щодо розробки власних стратегій розвитку як бачення їхнього економічного, соціального чи інфраструктурного розвитку. Хоча багато територіальних громад вже мають розроблені та затверджені стратегії розвитку, проте нерідко такі документи мають декларативний характер, не опираючись на аналіз локальних конкурентних переваг, інноваційного потенціалу чи залучення стейкхолдерів в під-приємницькому відкритті. Використання смарт підходів дозволяє визначити

пріоритети розвитку на основі унікальних можливостей громади, інтегруючи науковий, бізнес, освітній і громадський потенціал. Отже, необхідно провести адаптовувати принципи смарт спеціалізації з урахуванням специфіки українських реалій, ресурсних обмежень та потреб місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значних результатів визначення сутності, особливостей та практичних аспектів впровадження смарт спеціалізації вже досягнуто завдяки комплексним та грунтовним дослідженням вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: С. Князев, О. Лях, В. Ляшенко, Т. Маматова, О. Снігова, В. Брич, П. Пуцентейло, Ч. Леві, Ф. Маккан, Т. Нам, Р. Ортега-Аргіле, Т. Пардо, Т. Петрін. В роботах зазначених дослідників визначено конценптуальні засади та методологічні підходи до визначення смарт спеціалізації та оцінки можливостей окремих територіальних громад, враховано інституційні бар'єри, територіальні диспропорції та участь стейкхолдерів. Незважаючи на прогрес у наукових дослідженнях, варто виділити питання, що потребують уточнень та подальших досліджень, зокрема можливість адаптації принципів смарт спеціалізації до кризових умов та зовнішніх факторів.

**Мета статті** – дослідити теоретико-методологічні основи смарт спеціалізації та визначити шляхи адаптації її принципів до умов територіальних громад задля їх соціально-економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Стрімкі зміни та розвиток технологій, автоматизація та цифровізація зумовило необхідність змінити підходи та пріоритети державної політики. Важливим фактором, що зумовив створення концепції smart-спеціалізації стала глобальна економічна криза 2009 року, саме у цей час на дискусіях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) почали обговорюватися наступні теми: «Нова індустріальна політика», «Нові джерела розвитку», «Нові підходи до економічних проблем» тощо [126]. Зокрема пропонувалось знайти альтернативи вже існуючим напрямкам державної політики, які не будуть розпорошувати державні інвестиції в знання та інновації, а навпаки зосереджуватимуть увагу та зусилля на технологічних дослідженнях, нанотехнологіях та біотехнологіях. Так, в листопаді 2009 року Європейська Комісія опублікувала звіт «Знання для зростання» (Knowledge for Growth), який був результатом роботи експертно-консультативної групи при ЄС [1, с.38]. Як наслідок, експерти групи при ЄС запропонували, щоб національні та регіональні уряди заохочували інвестиції в ті галузі та сфери, які б «доповнювали інші виробничі активи країни, створюючи майбутній внутрішній потенціал і міжрегіональну порівняльну перевагу» (OECD/OCDE, 2013) [2]. Ця стратегічна пропозиція отримала назву «смарт-спеціалізація» (Smart Specialisation), швидко поширилася і була прийнята в Порядку денному ЄС до 2020 року з його цілями розумного, сталого та інклюзивного зростання. Винахідником зазначеної концепції є Домінік Форей, який разом із своїми колегами визначив smart-спеціалізацію як інструмент подолання криз шляхом розробки відповідних методів, які сприятимуть створенню умов для стимулювання економічного

розвитку у визначених (конкретних) регіонах чи країнах [3]. Офіційне визначення терміну, подане OECD «Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation» звучить так: «Smart-спеціалізація – це промислова та інноваційна структура для регіональної економіки, яка має на меті проілюструвати, як державна політика, базові умови, а особливо політика R&D (дослідження та розвитку) та інвестицій в інновації можуть впливати на економічну, науково-технічну спеціалізацію регіону і, як наслідок, на його продуктивність, конкурентоспроможність та економічне зростання. Це фактично логічне продовження процесу поглиблення, диверсифікації та спеціалізації більш загальних інноваційних стратегій, враховуючи регіональні особливості та міжрегіональні аспекти, і, таким чином, можливий спосіб допомогти розвинутим економікам, а також країнам, що розвиваються, перезапустити економічне зростання за рахунок використання керованих інвестицій або інвестицій на основі знань у регіонах» [4]. На електронному порталі Європейського Союзу щодо смарт-спеціалізації вказано, що смарт-спеціалізація – це підхід, який полягає у визначені стратегічних сфер для зростання на визначених територіях, заснованих як на економічному аналізі та аналізі сильних і слабких сторін, так і на підприємницькому відкритті із широким залученням зацікавлених сторін [5].

Фактично, смарт спеціалізація є інструментом пошуку та обґрунтування найбільш вигідних, конкурентних та унікальних секторів окремої громади, регіону чи держави загалом, що забезпечує отримання стійкого соціально-економічного ефекту на відповідних рівнях. Варто зазначити, що стратегія смарт спеціалізації є інноваційною стратегією певного рівня, заснованою на визначених пріоритетах та можливостях з чітким усвідомленням власних переваг та потреб в сфері досліджень, інновацій та бізнесу, що характеризуються узгодженням з можливостями та запитами ринку, акцентуючи увагу на унікальності та крафтовому виробництві. Використання смарт спеціалізації забезпечує економічне зростання за рахунок вертикальної моделі інвестицій з боку держави в науку та інновації задля вдосконалення бізнес процесів та підготовки людського капіталу на основі врахування та аналізу власних можливостей території громади. В цілому, SMART-спеціалізація дозволяє виявити унікальні можливості та перспективи розвитку територіальної громади. Принципи «розумної спеціалізації» вимагають проведення аналізу задля виявлення сильних сторін громади та унікальних можливостей, на основі яких впроваджуються новації, що є додатковим стимулом розвитку. Разом з тим. Принципи SMART спеціалізації дозволяють концентруватись на наявних ресурсах та використовувати їх максимально ефективно в пріоритетних галузях та сферах. Варто також зазначити, що ефективна SMART-спеціалізація потребує взаємодії та співпраці між усіма учасниками громади та зацікавленими сторонами або ж кооперація між окремими територіальними громадами загалом. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом абсолютно закономірним постало питання наближення політики Європейського

Союзу щодо регіонального розвитку, включно з концепцією смарт спеціалізації. Тому, у листопаді 2018 року Кабмін України прийняв постанову від 14.11.2018 № 959 щодо змін до Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України (постанова КМУ від 11.11.2015 р. № 931) та Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (постанова КМУ від 11.11.2018 р. № 932). При цьому, положення Закону України «Про засади державної та регіональної політики» визначають смарт спеціалізацію як один із підходів до реалізації регіональної політики, акцентуючи увагу на підтримці інноваційного розвитку, конкурентоспроможності територій та взаємодії між владою, бізнесом та наукою. Визначення пріоритетних напрямків розвитку територіальної громади на засадах SMART-спеціалізації потребує врахування тенденцій та потреб ринку, особливо глобального рівня. При цьому, розумна спеціалізація потребує паралельне впровадження моніторингу та оцінки вже досягнутих результатів, що дозволяє, за потреби, вносити корективи та змінювати напрямки використання ресурсів в більш ефективних те результативних сферах.

Якщо зосередити увагу на значенні та трактуванні поняття «SMART», то при впровадженні цієї стратегії беруть до уваги критерії та цілі, які можуть бути чітко визначені та досяжні. Так, розшифрування абревіатури SMART подано на рис. 1.

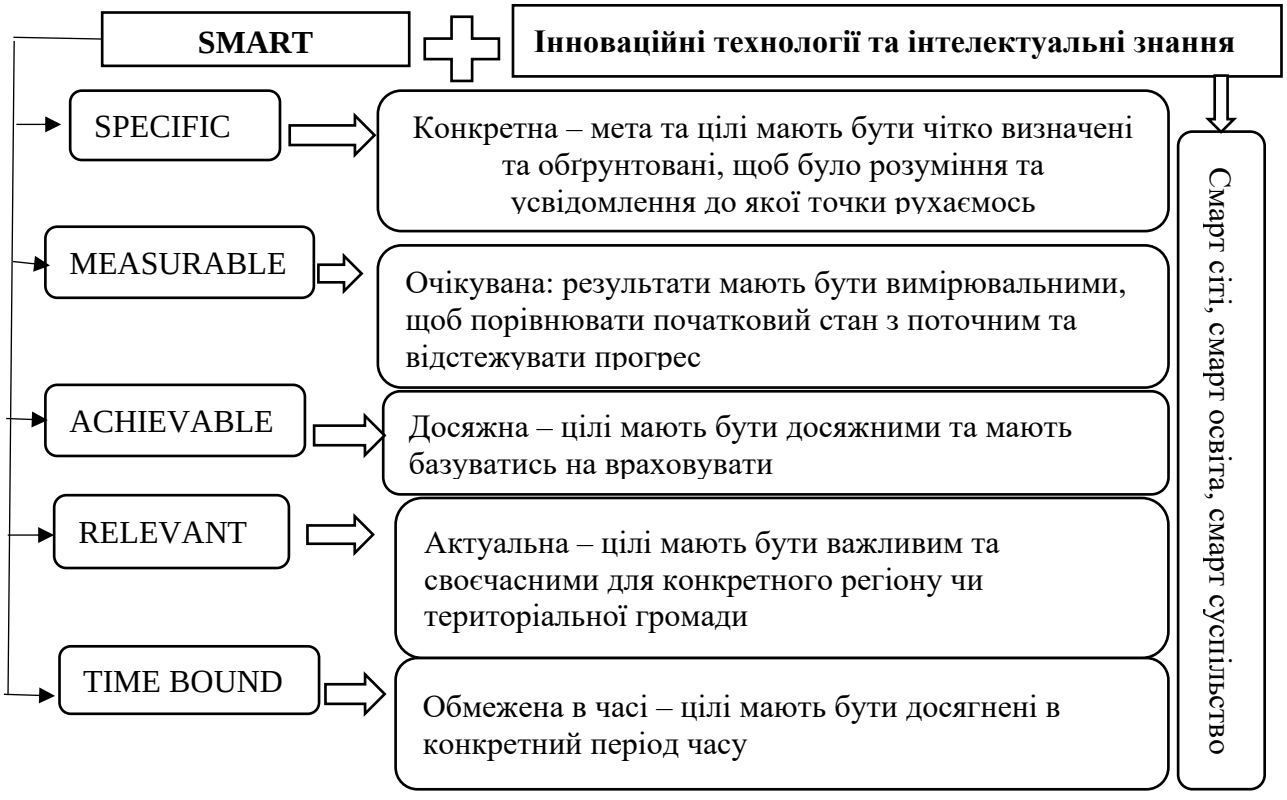



Рис. 1. Ідентифікація суті SMART спеціалізації
Джерело: створено автором на основі дослідження

Важливо, що концепція SMART враховує інтелектуальні здібності людей, інноваційні знання з управління, соціальність інформації, що зрештою формує, так звані «розумні» властивості та створює появу нових явищ та процесів. Вона допомагає визначити пріоритетні напрямки та сфери діяльності і створити максимально ефективні умови роботи цієї сфери. Очевидно, що задля інноваційності розвитку держави потрібно враховувати вплив багатьох взаємодіючих факторів, що і стало основою впровадження розумної спеціалізації. Відповідно до принципів та умов політики розвитку Європейської Комісії було запроваджено SMART спеціалізації, які пропонують інтегрований набір принципів управління інвестиціями в інновації шляхом встановлення пріоритетів, концентрації державних ресурсів, а також мобілізації місцевих ресурсів та підприємницького потенціалу [6]. Фактично, SMART спеціалізація направлена на ефективне використання ресурсів в інноваційних напрямках та сферах діяльності на основі взаємодії між зацікавленими сторонами-учасниками. Саме SMART стратегія виконує функцію адаптованої дорожньої карти, яка допомагає кожному регіону з'ясувати, у чому вони мають переваги, а потім дає їм інструменти, щоб стати найкращими в цьому. Відповідно до просторового підходу політики згуртованості, ця концепція відображає унікальність територіальних громад та регіонів і допомагає їм придумати свій рецепт успіху. При цьому, не йдеться лише про передові технології. Замість того, щоб очікувати нереалістичного перегляду регіональних виробничих процесів відповідно до футуристичних технологій, S3 охоплює такі сектори, як традиційні ремесла, соціальні інновації або зелена енергетика. Таким чином, територіальні громади, які не мають належної наукової або промислової бази, все ще можуть впроваджувати інновації та отримувати фінансову підтримку.

Основою, на якій базується Smart спеціалізація є дослідження та інновації, що фактично вперше інтегруються як інструменти регіонального чи місцевого розвитку. Участь, визначення пріоритетів та локалізація, ключові основи S3, мають бути повністю враховані в практиці місцевого розвитку. Розумна спеціалізація суттєво змінила те, як розробляють свої інноваційні стратегії, зміцнюючи співпрацю на всіх рівнях. Інновації на територіях мають на меті стимулювати економічне зростання, покращити якість життя та сприяти сталому розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях. Особливу увагу в напрямку досліджень сприяння регіональній та локальній конкурентоспроможності та стійкості до глобальних викликів приділяють в Об'єднаному дослідницькому центрі (Joint Research Centre, JRC), який є службою науки та знань Європейської комісії. Головна мета JRC — надання незалежних, науково обґрунтованих консультацій для підтримки розробки політики Європейського Союзу, забезпечуючи політиків науковими даними протягом усього політичного циклу. Дослідження JRC у цій галузі зосереджені на сталому територіальному розвитку, культивуванні динамічних підприємницьких екосистем та впровадженні стратегій розумної спеціалізації. Визначено, що стратегія розумної

спеціалізації ґрунтується на трьох основних напрямках, так званих «стовпах», що подано на рис. 2.




Рис. 2. Основи Стратегії розумної спеціалізації S3*

*Розроблено автором на основі дослідження

В цілому підхід S3 зосереджується на впровадженні інноваційної діяльності та створенні нових зв'язків між учасниками інновацій як у межах територіальної громади, так і за її межами, що дозволяє відповідній громаді трансформувати свої структури та розвивати нові конкурентні переваги на основі цих трансформацій. Для ефективного досягнення такої трансформації S3 спирається на логіку ефектів агломерації в інноваціях і щільності проектів. Структурні трансформації через інновації можуть зумовити отримання різних результатів — включаючи модернізацію традиційних галузей, диверсифікацію або трансформацію таких галузей у напрямку нових перспективних ринків та радикальне створення нових (під-)секторів. Отже, підхід S3 характеризується високим рівнем стратегічної спрямованості з одночасним акцентом на відкриття та ініціативи з боку учасників інноваційного процесу.

Таку природу S3 відзначав Пол Девід — один із трьох авторів концепції, та уточнив, що «Підхід S3 полягає у проектуванні проміжного процесу,

спрямованого на посилення підприємницьких зусиль та координації в рамках (стратегічного пріоритету), структурованого урядом.» [7]

Виклики сучасності, зокрема війна, цифровий розрив, зміна клімату вимагають більш системного та гнучкого підходу, адаптованого до конкретних територій та потреб громади. Тому, еволюція Smart спеціалізації це вимогою часу, що передбачає її посилення за ключовими напрямки, які були слабше виражені.

Як наслідок, у європейському науковому та політичному дискурсі формується нова парадигма — SMARTER Specialisation, яка розглядається як еволюційний розвиток традиційної S3-стратегії. S3 шукає діяльність з потенціалом для вираження унікальної конкурентної переваги за допомогою процесу підприємницького відкриття.

Цей процес ґрунтується на співпраці між зацікавленими сторонами на кожному рівні встановлення пріоритетів та управління. Такий підхід до управління посилюється в програмний період 2021-2027 років: з недавніми кризами, що диктують необхідність постійного залучення зацікавлених сторін протягом усього впровадження.

Вважаємо, що SMARTER спеціалізація є не просто додавання до концепції SMART нових літер, а здатність територіальної громади оцінювати та коригувати свої цілі відповідно до їх реалізації. Це дозволяє територіальній громаді не тільки ставити ефективні цілі, а й управляти процесом їх досягнення шляхом аналізування вже отриманих проміжних результатів та вносити необхідні зміни для досягнення більшого ефекту.

Таким чином, «E (Evaluate)» - можливість оцінювати досягнутий прогрес, а «R (Readjust/Reassess/Revisit)» дозволяє вдосконалювати мету на основі внесення змін.

Безумовно, що про зміну основи концепції SMART спеціалізації мова не йде, а лише про принцип формування цілей та шляхів їх досягнення. Водночас, оцінка ситуації, в котрій функціонують територіальні громади в Україні, акцентує увагу на безпековій складові.

А отже, принципово важливим та визначальним для усіх стейкхолдерів, залучених до реалізації концепції SMART спеціалізації, є інтеграція безпекових аспектів (фізична, економічна, кібербезпека), що в результаті сформує SMARTERS – інструмент стратегічної життєстійкості, який дозволяє не просто планувати розвиток, але й адаптуватися, реагувати на виклики та виживати, фокусуючись на зростанні.

Україна, перебуваючи в стані війни, потребує пошуку нових підходів до регіонального розвитку та розвитку територіальних громад відповідно. Концепція SMARTERS є логічним і необхідним розширенням традиційної моделі Smart-спеціалізації, а її впровадження дозволить підвищити ефективність управління регіональними/локальними стратегічними пріоритетами та інтегрувати безпековий вимір у стратегії інноваційного розвитку. Пропонуємо

запровадити у окремих територіальних громадах України принципи формування цілей з дотриманням основ розширеної версії концепції SMART спеціалізації з врахуванням викликів війни, нестабільності та потреби післявоєнної відбудови.

**Висновки.** Виявлення та дослідження переваг кожною територіальною громадою є необхідною умовою та потребою подальшого її розвитку та зростання рівня задоволеності її жителів.

Реалізація концепції Smart спеціалізації має на меті не лише підвищення загальної ефективності політики (наприклад, шляхом покращення галузевого спрямування фінансування та створення синергії виробництва), але й запровадження нового способу мислення щодо місцевого економічного розвитку: від універсального підходу до більш локального втручання; від підходу «зверху вниз» до «знизу вгору»; та від орієнтації на економічну конвергенцію між регіонами до безлічі цілей, які краще адаптовані до індивідуальних обставин та потенціалу кожної територіальної громади в межах цього регіону.

Отже SMART спеціалізація не просто модне словосполучення, а реальна дорожня карта для економічно динамічної територіальної громади, що відіграє життєво важливу роль перед обличчям майбутніх глобальних проблем, таких як залежність від видобувних ресурсів, підвищення глобальної продовольчої безпеки, охоплення цифрової трансформації, просування охорони здоров'я та досягнення циркулярності.

Сучасна система smart-спеціалізації (S3), розроблена в межах політики регіонального розвитку ЄС, передбачає зосередження ресурсів на пріоритетних галузях інноваційного потенціалу кожного регіону. Проте в Україні в умовах війни та нестабільного середовища виникає потреба у більш гнучкій, адаптивній і безпеково орієнтованій моделі стратегічного управління регіональним та місцевим розвитком.

***Література:***

1. Маматова, Т., Чикаренко, І., & Бородін, Є. (2022). Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. Аспекти публічного управління, 10(6), 37-45. https://doi.org/10.15421/152242

2. What is Smart Specialisation? Smart Specialisation Platform : web-site. Retrieved from https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do

3. Foray, D., David, P. and Hall, B. (2009). Smart Specialisation – The Concept. Retrieved from http://ec.europa.eu/invest-in-research/monitoring/knowledge_en.htm

4. Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation / OECD/OCDE, 2013. 202 p. Retrieved from https://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf.

5. Smart Specialisation Platform: web-site. Retrieved from https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home

6. Strategie innowacji krajowych/ regionalnych na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3). European Commision. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/nationalregionalinnovation-strategies-smartspecialisation-ris3_en

7. David PA (2010) Comments on enhancing Bulgaria’s competitiveness and export performance through technology absorption and innovation. World Bank, Washington

***References:***

1. Mamatova, T., Chikarenko, I., & Borodin, Y. (2022). Digital platforms Smart Specialisation Platform and Espon: Structure and opportunities for EU regions and communities. Aspekty Publichnoho Upravlinnia, 10(6), 37–45. https://doi.org/10.15421/152242

2. What is Smart Specialisation? Smart Specialisation Platform : web-site. Retrieved from https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do

3. Foray, D., David, P. and Hall, B. (2009). Smart Specialisation – The Concept. Retrieved from http://ec.europa.eu/invest-in-research/monitoring/knowledge_en.htm

4. Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation / OECD/OCDE, 2013. 202 p. Retrieved from https://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf.

5. Smart Specialisation Platform: web-site. Retrieved from https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home

6. Strategie innowacji krajowych/ regionalnych na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3). European Commision. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/nationalregionalinnovation-strategies-smartspecialisation-ris3_en

7. David PA (2010) Comments on enhancing Bulgaria's competitiveness and export performance through technology absorption and innovation. World Bank, Washington

*УДК 658.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-444-465*

**Кутко Тарас Ігорович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, https://orcid.org/0009-0003-9676-5808

# УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОБУДОВИ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуто актуальну проблему удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності побудови та функціонування ланцюгів постачання релокованих підприємств в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів. Обґрунтовано необхідність створення науково обґрунтованої методики, яка б враховувала специфіку релокаційних процесів, часові обмеження, ризики перебоїв у постачанні, адаптацію персоналу та інтеграцію нових логістичних маршрутів.

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання логістичних систем, визначено їхні переваги й обмеження, а також виявлено відсутність універсальної методики, здатної комплексно оцінювати ефективність управління ланцюгами постачання релокованих підприємств.

Запропоновано авторський методичний підхід, що включає декомпозицію ланцюга постачання, визначення системи кількісних і якісних показників, розрахунок інтегрального індексу ефективності та інтерпретацію результатів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

На емпіричному рівні проведено апробацію методики на прикладі ТОВ «ТД «Дельта», ТОВ «Гуалапак Україна» та ТОВ «Запорізький завод кольорових металів». Результати дослідження продемонстрували, що релокація сприяє активізації процесів цифровізації, впровадженню ERP- і SCM-рішень, автоматизації закупівель, складських і збутових операцій, проте водночас супроводжується зростанням логістичних витрат і потребує адаптаційних механізмів. Порівняльний аналіз інтегральних показників до та після релокації засвідчив різноспрямовану динаміку: від тимчасового зростання ефективності завдяки цифровим інноваціям до її зниження через ускладнення логістичних процесів і нестабільність ринку. Автором запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, серед яких диверсифікація постачальницьких каналів, цифровізація управлінських процесів, сценарне управління ризиками, підвищення прозорості аналітики та розробка стратегічних орієнтирів розвитку логістичних систем. Практичне значення дослідження полягає у формуванні інструментарію для прийняття

управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію витрат, підвищення гнучкості та стійкості ланцюгів постачання релокованих підприємств, що забезпечує їхню економічну безпеку та довгострокову конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** релоковані підприємства, ланцюги постачання, ефективність управління, методичні підходи, інтегральний показник, цифровізація логістики, адаптивність, конкурентоспроможність.

**Kutko Taras Ihorovych** 4th year postgraduate student of the Economics and Finance Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, https://orcid.org/0009-0003-9676-5808

## IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY IN THE DESIGN AND OPERATION OF SUPPLY CHAINS OF RELOCATED ENTERPRISES

**Abstract.** The urgent problem of improving methodological approaches to evaluating the efficiency of designing and functioning of supply chains of relocated enterprises under conditions of economic instability and global challenges was examined in the article. The necessity of creating a scientifically grounded methodology that would take into account the specifics of relocation processes, time constraints, risks of supply disruptions, personnel adaptation, and integration of new logistics routes was substantiated. Existing approaches to evaluating logistics systems were analyzed, their advantages and limitations were identified, and the absence of a universal methodology capable of comprehensively assessing the efficiency of supply chain management in relocated enterprises was revealed. An author's methodological approach was proposed, including the decomposition of the supply chain, the determination of a system of quantitative and qualitative indicators, the calculation of an integral efficiency index, and the interpretation of results with consideration of internal and external factors. At the empirical level, the methodology was tested on the cases of LLC "TD Delta," LLC "Gualapack Ukraine," and LLC "Zaporizhzhia Zavod Koliorovykh Metaliv" The results demonstrated that relocation was accompanied by the intensification of digitalization processes, the introduction of ERP and SCM solutions, and the automation of procurement, warehousing, and sales operations, while at the same time was associated with increasing logistics costs and the necessity of adaptive mechanisms. A comparative analysis of integral indicators before and after relocation showed a multidirectional dynamic: from temporary growth in efficiency due to digital innovations to its decline caused by more complex logistics processes and market instability. A set of measures aimed at improving the efficiency of supply chain management was proposed, including supplier channel diversification, digitalization of management processes, scenario-based risk management, increased transparency of analytics, and the development of strategic guidelines for the evolution of logistics systems. The practical significance of the study was determined to consist

in the formation of tools for managerial decision-making aimed at minimizing costs, increasing flexibility and resilience of supply chains of relocated enterprises, thus ensuring their economic security and long-term competitiveness.

**Keywords:** relocated enterprises, supply chains, management efficiency, methodological approaches, integral indicator, logistics digitalization, adaptability, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах економічної нестабільності та глобалізаційних викликів підприємства зіштовхуються із необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема через релокацію виробничих потужностей. Релокація підприємств, яка полягає у переміщенні їх активів, ресурсів і логістичних процесів у більш безпечні або стратегічно вигідні регіони, стає важливим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Одним із найбільш важливих чинників успішності релокації є ефективне управління ланцюгами постачання, яке визначає швидкість, надійність та економічну доцільність переміщення ресурсів і готової продукції.

На сьогоднішній день в науковій літературі відсутня універсальна методика оцінки ефективності побудови та функціонування ланцюгів постачання саме релокованих підприємств. Існуючі підходи переважно орієнтовані на традиційні логістичні системи і не враховують специфіку оперативних змін, пов’язаних із релокацією: часові обмеження, ризики перебоїв у постачанні, адаптацію персоналу та інтеграцію нових логістичних маршрутів. Відтак, розробка методики, яка комплексно оцінює ефективність ланцюгів постачання релокованих підприємств, має як наукове, так і практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика методичних підходів до оцінки ефективності ланцюгів постачання є актуальною у сучасній економічній та логістичній науці, що підтверджується дослідженнями [1, с. 134-135; 2; 3, с. 16-18; 4, с. 869; 5, с. 284]. Зокрема, значний внесок у розвиток цієї тематики зробили науковці Богдан С. В., Бочарова Н. А., Загурський О. М., Загурська Ю. С., Муравський О. Ю., Попов О. І., Титенко Л. В., Чухрай Н. І. та інші. Проблематика методичних підходів до оцінки ефективності ланцюгів постачання є актуальною у сучасній економічній та логістичній науці, що підтверджується дослідженнями багатьох науковців. Зокрема, Бочарова Н. А. [1] розробила поетапну методику оцінювання ефективності ЕЛП за базовими процесами, Попов О. І. [2] пропонує оцінку за сімома ключовими показниками функціональної ефективності, Загурський О. М. та Загурська Ю. С. [3] – за цільовими, операційними та функціональними показниками. Титенко Л. В., Богдан С. В. і Муравський О. Ю. [4] застосовують SCOR-модель для комплексної оцінки, а Чухрай Н. І. [5] пропонує методику на основі матриці взаємозв’язку показників з логістичними функціями; однак усі підходи обмежені недостатньою адаптацією до специфіки релокованих підприємств і слабкою інтеграцією

факторів стійкості та гнучкості. Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє наявність підходів до оцінки ефективності ланцюгів постачання, кожен з яких має як переваги, так і обмеження. Загальним недоліком існуючих методик є недостатня адаптація до специфіки релокованих підприємств та недостатня інтеграція факторів стійкості, гнучкості та ризик-орієнтованості, що обґрунтовує важливість та необхідність розробки удосконалених методичних підходів, здатних комплексно оцінювати ефективність побудови і функціонування ланцюгів постачання релокованих підприємств у сучасних умовах. Мета дослідження – розробити та апробувати удосконалені методичні підходи до оцінювання ефективності побудови та функціонування ланцюгів постачання релокованих підприємств з урахуванням специфіки їх адаптації до змін зовнішнього середовища, оптимізації логістичних процесів і підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах підвищеної економічної та політичної нестабільності ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від оптимізації ланцюгів постачання. Логістичні системи, які забезпечують своєчасне постачання ресурсів та реалізацію продукції, відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Тому важливим є аналізування ефективності побудови та функціонування ланцюга постачання підприємства.

Проте, як показує аналіз наукової літератури, існуючі методичні підходи до оцінки ефективності ланцюгів постачання характеризуються певними обмеженнями: вони або фокусуються на окремих етапах логістичного процесу, або надають загальну оцінку, не інтегруючи ключові параметри на різних рівнях функціонування ланцюга. Ми пропонуємо методичний підхід до оцінювання, який базується на логічній послідовності взаємопов'язаних етапів, представлених на рис. 1, які включають: визначення ключових процесів ланцюга постачання, формування системи кількісних і якісних показників оцінки, обчислення інтегрального показника ефективності та аналіз результатів із визначенням проблемних зон і резервів підвищення ефективності ланцюга постачання релокованих підприємств.

На початковому (першому) етапі здійснюється декомпозиція ланцюга постачання та визначення ключових характеристик кожної його складової (планування – закупівля – постачання – виробництво – збут – логістика – взаємодія зі споживачами). У межах цього етапу проводиться ґрунтовний аналіз особливостей формування системи управління ланцюгом постачання підприємства з урахуванням його організаційної структури, рівня інтегрованості логістичних операцій і співпраці з зовнішніми партнерами.

На другому етапі – визначення критеріїв оцінювання результативності функціонування системи управління ланцюгами постачання підприємства – здійснюється формування відповідних показників, що дають змогу кількісно відобразити ефективність роботи кожної ланки ланцюга.

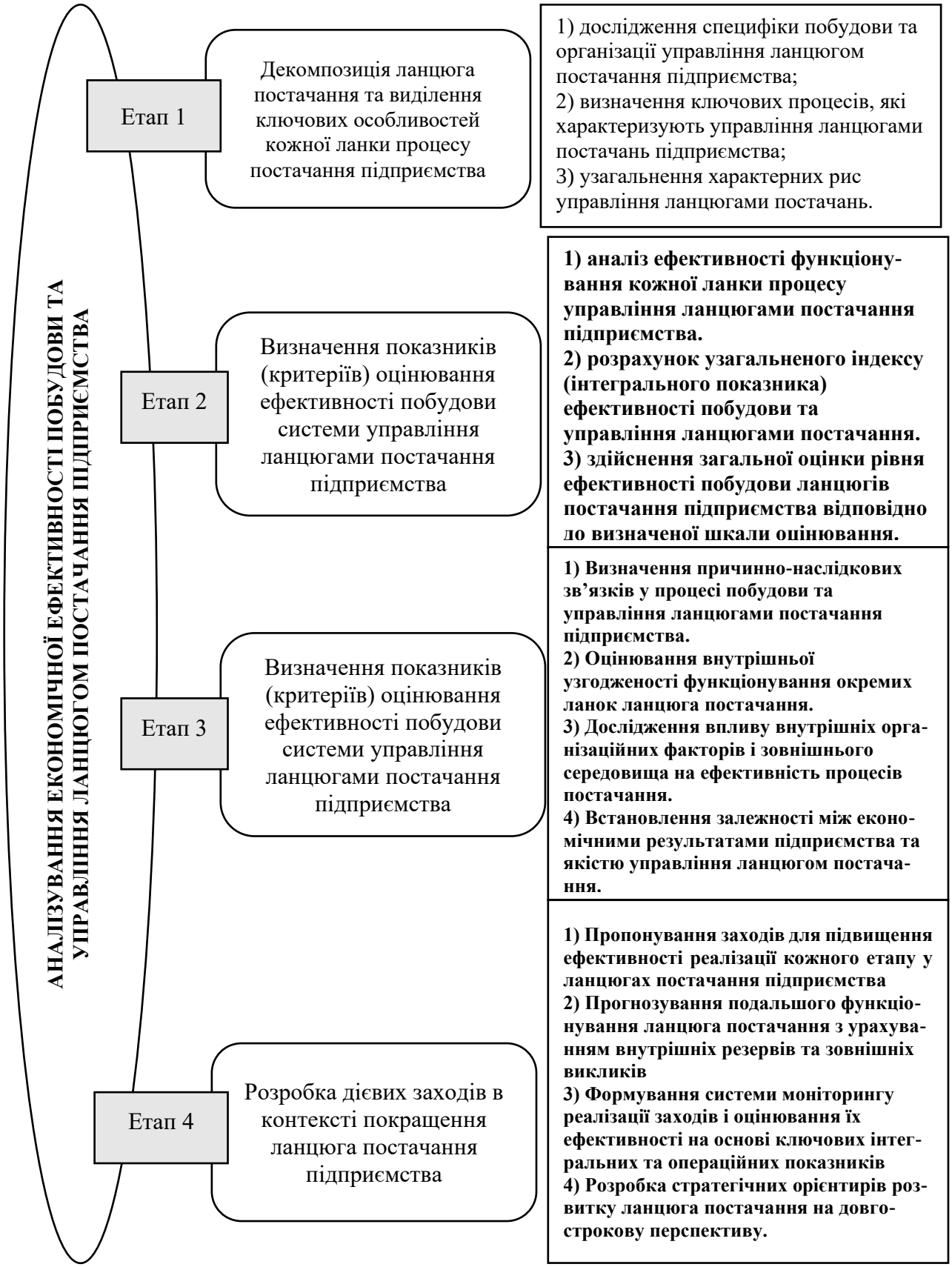



Рис. 1. Методичний підхід оцінювання й аналізування економічної ефективності побудови та управління ланцюгом постачання підприємства
*[самостійна розробка автора із урахуванням [6, с. 510]*

Для здійснення такого аналізу обґрунтовано вибір десяти основних показників, які найбільш повно відображають ефективність управління ланцюгами постачання, згрупованих і поданих у табл. 1.

Таблиця 1

**Показники, які входять до методики експрес-оцінки ефективності побудови системи управління ланцюгами постачання підприємства [складено автором на основі [7-12]**

| № | Назва показника | Відображення етапів УЛП | Алгоритм розрахунку | Норматив |
|---|---|---|---|---|
| X1 | Питома вага витрат на закупівлю в собівартості реалізованої продукції | Закупівля сировини, матеріалів та допоміжних засобів | (Витрати на сировину і матеріали / Собівартість реалізованої продукції) × 100% | Залежить від галузі (оптимально < 70%) |
| X2 | Коефіцієнт оборотності запасів | Постачання сировини та матеріалів на виробництво | Чистий дохід від реалізації продукції / Середні запаси | Вищий за 3–5 разів – позитивно |
| X3 | Рентабельність виробництва | Виробництво готової продукції | (Прибуток від операційної діяльності / Витрати на виробництво) × 100% | > 10% – добрий рівень |
| X4 | Рентабельність реалізації | Реалізація продукції споживачам, отримання продукції споживачем та зворотній зв’язок | (Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації) × 100% | > 5–10% |
| X5 | Коефіцієнт оборотності товарної продукції | Реалізація продукції споживачам, складування та логістика доставки | Чистий дохід від реалізації / Середні залишки готової продукції | Чим вище – тим краще (>5) |
| X6 | Тривалість обороту готової продукції та товарів | Реалізація продукції споживачам, складування та логістика доставки | 365 / Коефіцієнт оборотності товарної продукції | ≤ 45 днів |
| X7 | Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності | Виробництво готової продукції, реалізація продукції споживачам | (Операційний прибуток / Операційні витрати) × 100% | Чим вище – тим краще (>10%) |
| X8 | Частка логістичних витрат у собівартості | Складування та логістика доставки | (Логістичні витрати / Собівартість реалізованої продукції) × 100% | Орієнтир: ≤ 10–15% |
| X9 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Реалізація продукції споживачам, отримання продукції споживачем та зворотній зв’язок | Чистий дохід від реалізації / Середня дебіторська заборгованість | > 5 разів |

| № | Назва показника | Відображення етапів УЛП | Алгоритм розрахунку | Норматив |
|---|---|---|---|---|
| X10 | Коефіцієнт співвідношення запасів до короткострокових зобов'язань | Закупівля сировини, матеріалів та допоміжних засобів, постачання сировини та матеріалів на виробництво | Запаси / Короткострокові зобов'язання | Оптимально: 0,5–1,0 |

Систематизовані результати групування подано у табл. 2.

Таблиця 2

**Кількість балів, яка відповідає прийнятим значенням у методиці експрес-оцінки ефективності управління ланцюгами постачання [запропоновано автором з урахуванням [7-12]**

| Умовне позначення | Значення показника | Бали |
|---|---|---|
| Питома вага витрат на закупівлю в собівартості реалізованої продукції (X1) | більше 80%<br>60–80%<br>40–60%<br>менше 40% | 0<br>30<br>60<br>100 |
| Коефіцієнт оборотності запасів (X2) | менше 2<br>2–4<br>4–6<br>більше 6 | 0<br>30<br>60<br>100 |
| Рентабельність виробництва (X3) | менше 0%<br>0–5%<br>5–10%<br>10–15%<br>більше 15% | 0<br>25<br>50<br>75<br>100 |
| Рентабельність реалізації (X4) | менше 0%<br>0–5%<br>5–10%<br>10–15%<br>більше 15% | 0<br>25<br>50<br>75<br>100 |
| Коефіцієнт оборотності товарної продукції (X5) | менше 2<br>2–4<br>4–6<br>більше 6 | 20<br>40<br>75<br>100 |
| Тривалість обороту готової продукції та товарів (X6) | менше 30<br>30–60<br>60–90<br>більше 90 | 100<br>75<br>50<br>25 |
| Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (X7) | менше 0%<br>0–5%<br>5–10%<br>10–15%<br>більше 15% | 0<br>25<br>50<br>75<br>100 |

| **Умовне позначення** | **Значення показника** | **Бали** |
|---|---|---|
| Частка логістичних витрат у собівартості (X8) | більше 30%<br>20–30%<br>10–20%<br>менше 10% | 0<br>30<br>60<br>100 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (X9) | менше 2<br>2–4<br>4–6<br>більше 6 | 20<br>50<br>75<br>100 |
| Коефіцієнт співвідношення запасів до короткострокових зобов'язань (X10) | більше 1<br>0,7–1<br>0,4–0,7<br>менше 0,4 | 25<br>50<br>75<br>100 |

Беручи за основу результати порівняльного аналізу вагових коефіцієнтів фінансових показників, представлених у методиках оцінювання [13–16], формуємо рейтинг їхньої значущості. Для кожного показника визначаємо відповідне значення вагового коефіцієнта (формула 1), яке відповідає його місцю у впорядкованій послідовності. Розрахунок здійснюємо з використанням правила Фішберна.

$$Wi = (2 \times (n - i + 1))/(n \times (n + 1)), \quad (1)$$

де wi – ваговий коефіцієнт і-го показника; і – порядковий номер показника в проранжованій послідовності; n – кількість показників [17, с. 55].

Варто підкреслити, що результати застосування даного показника в межах методики оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання підприємств – баз дослідження – узагальнено та подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Вагові коефіцієнти показників у методиці експрес-оцінки ефективності управління ланцюгами постачання [складено автором на основі експертного дослідження]**

| **Умовне позна-чення** | **Назва показника** | **Середній рейтинг значущості в методиці** | **Ваговий коефіцієнт показника в моделі** |
|---|---|---|---|
| X1 | Питома вага витрат на закупівлю в собівартості реалізованої продукції | 7 | 0,073 |
| X2 | Коефіцієнт оборотності запасів | 5 | 0,109 |
| X3 | Рентабельність виробництва | 2 | 0,164 |
| X4 | Рентабельність реалізації | 1 | 0,182 |
| X5 | Коефіцієнт оборотності товарної продукції | 4 | 0,127 |
| X6 | Тривалість обороту готової продукції та товарів | 6 | 0,091 |
| X7 | Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності | 3 | 0,145 |
| X8 | Частка логістичних витрат у собівартості | 9 | 0,036 |

| Умовне позначення | Назва показника | Середній рейтинг значущості в методиці | Ваговий коефіцієнт показника в моделі |
|---|---|---|---|
| X9 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 8 | 0,055 |
| X10 | Коефіцієнт співвідношення запасів до короткострокових зобов'язань | 10 | 0,018 |

Найбільш простий алгоритм побудови та узагальнення рейтингу управління ланцюгами постачання підприємств – баз дослідження – ґрунтується на використанні формули (2), яка слугує основою для здійснення відповідних розрахунків:

$$R = \sum w_i \times b_i, \quad (2)$$

де R – сумарна оцінка фінансових показників; $b_i$ – оцінка і-го показника сукупності, бали [18, с. 212].

З урахуванням сформованих показників для алгоритму побудови інтегрального рейтингу ефективності управління ланцюгами постачання максимальна кількість балів, яку може набрати підприємство – база дослідження за розробленою методикою, становить 100.

Поділ цього значення на кількість визначених класів ефективності управління ланцюгами постачання підприємств дозволив сформувати відповідну оціночну шкалу, яка відображена у таблиці 4.

Таблиця 4

**Шкала оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання підприємств – об'єктів дослідження [запропновано автором]**

| Кількість балів (R) | Клас підприємства |
|---|---|
| Більше 80 | Клас «А» – високий рівень |
| Від 60 до 80 | Клас «Б» – вище середнього рівень |
| Від 40 до 60 | Клас «В» – середній рівень |
| Від 20 до 40 | Клас «Г» – нижче середнього рівень |
| Менше 20 | Клас «Д» – низький рівень |

Використання інтегрованого підходу до оцінювання показників забезпечує створення інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію витрат, підвищення якості обслуговування споживачів, оптимізацію рівня складських запасів та удосконалення виробничо-збутових процесів.

Третій етап методичного підходу передбачає інтерпретацію та осмислення ключових результатів аналітичної оцінки ефективності формування системи управління ланцюгами постачання підприємства. Його функціональне призначення полягає у здійсненні аналітичного узагальнення, що має на меті не лише пояснення отриманих кількісних результатів, але й встановлення

причинно-наслідкових залежностей між структурними параметрами побудови системи управління та фактичним рівнем її результативності.

Четвертий (завершальний) етап методичного підходу – розроблення заходів з удосконалення ланцюга постачання підприємства – передбачає формування комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності реалізації попередніх етапів. На цьому етапі здійснюється трансформація результатів аналітичного дослідження у систему цілеспрямованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення результативності функціонування ланцюга постачання. Ключовим завданням є систематизація внутрішніх резервів, зовнішніх можливостей та стратегічних викликів, що забезпечує обґрунтовану розробку тактичних і стратегічних заходів.

Здійснимо апробацію представленої методики оцінювання ефективності побудови та функціонування ланцюгів постачання релокованих підприємств, враховуючи специфіку й ефективність до і після здійснення релокації. Першим релокованим підприємством – базою дослідження – стало товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта» (далі – ТОВ «ТД «Дельта») – виробничо-комерційне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації широкого асортименту продовольчих товарів, зокрема майонезів, кетчупів, соусів, гірчиці та соняшникової олії. Досліджуване підприємство релокувалося із м. Запоріжжя до м. Тернопіль у 2022 році через повномасштабну війну в Україні.

Порівняльний аналіз функціонування ланцюгів постачання ТОВ «ТД «Дельта» до та після релокації демонструє значну трансформацію управлінських підходів під впливом зовнішніх факторів та змін господарського середовища. У довоєнний період (до 2022 року) діяльність підприємства характеризувалася стабільними логістичними зв’язками, відносно передбачуваними маршрутами транспортування та постачання, а також традиційними методами планування, що не передбачали широкого застосування цифрових технологій.

Далі, враховуючи параметри розрахункових показників (табл.1-4), нами проаналізовано інтегральний показник ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «ТД «Дельта» до та після релокації (табл.5).

Таблиця 5

**Інтегральна (бальна) оцінка ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «ТД «Дельта» за період 2019-2024 рр. [розраховано автором]**

| Показники | До релокації | | | Після релокації | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Результати аналізу критеріїв оцінки ефективності управління ланцюгом постачання | | | | | | |
| X1 | 89,33% | 76,37% | 103,36% | 84,66% | 91,82% | 76,34% |
| X2 | 4,044 | 5,476 | 9,042 | 14,3 | 10,453 | 14,694 |
| X3 | 7,04% | 3,28% | 6,04% | 18,53% | 25,97% | 10,37% |
| X4 | 2,45% | -0,98% | 0,93% | 9,64% | 14,04% | 4,72% |

| Показники | До релокації | | | Після релокації | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| X5 | 265,226 | 400,069 | 292,94 | 381,714 | 482,288 | 120,137 |
| X6 | 1,376 | 0,912 | 1,246 | 0,956 | 0,757 | 3,038 |
| X7 | 5,22% | 2,34% | 4,43% | 14,54% | 21,61% | 8,78% |
| X8 | 97,69% | 74,72% | 98,60% | 95,70% | 104,12% | 89,14% |
| X9 | 2,763 | 3,03 | 4,412 | 5,035 | 4,771 | 3,356 |
| X10 | 0,481 | 0,323 | 0,352 | 0,218 | 0,485 | 0,326 |
| Проміжні показники інтегральної оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| X2 | 60 | 60 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X3 | 50 | 25 | 50 | 100 | 100 | 75 |
| X4 | 25 | 0 | 25 | 50 | 75 | 25 |
| X5 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X6 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X7 | 50 | 25 | 25 | 75 | 100 | 50 |
| X8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X9 | 50 | 50 | 75 | 75 | 75 | 50 |
| X10 | 75 | 100 | 100 | 100 | 75 | 100 |
| Визначення інтегрального показника оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 (ваговий показник 0,073) | 0 | 2,19 | 0 | 0 | 0 | 2,19 |
| X2 (0,109) | 6,54 | 6,54 | 10,9 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| X3 (0,164) | 8,2 | 4,1 | 8,2 | 16,4 | 16,4 | 12,3 |
| X4 (0,182) | 4,55 | 0 | 4,55 | 9,1 | 13,65 | 4,55 |
| X5 (0,127) | 12,70 | 12,7 | 12,70 | 12,7 | 12,70 | 12,7 |
| X6 (0,091) | 9,1 | 9,1 | 9,10 | 9,1 | 9,10 | 9,1 |
| X7 (0,145) | 7,25 | 3,63 | 3,63 | 10,88 | 14,50 | 7,25 |
| X8 (0,036) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X9 (0,055) | 2,75 | 2,75 | 4,13 | 4,13 | 4,13 | 2,75 |
| X10 (0,018) | 1,35 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,35 | 1,8 |
| Загальний рейтинг | 52,44 | 42,81 | 55 | 75 | 82,73 | 63,54 |
| Клас підприємства | Клас В | Клас В | Клас В | Клас Б | Клас А | Клас Б |
| | Середній | Середній | Середній | Вище середнього | Високий | Вище серед-нього |

За результатами проведеного емпіричного дослідження, загальний рейтинг ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «ТД «Дельта» варіювався від 42,81 бала у 2020 році до 82,73 бала у 2023 році, що дозволило підприємству тимчасово перейти до «Класу А» за прийнятою шкалою ефективності. У передрелокаційний період (2019–2021 рр.) підприємство утримувалося в межах «Класу В» (42,81–55 балів) (рис.2) і обумовлювало наявність середнього рівня ефективності управлінських рішень у сфері логістики, зокрема обмежене впровадження інновацій та низьку адаптивність до зовнішніх викликів (рис. 2).

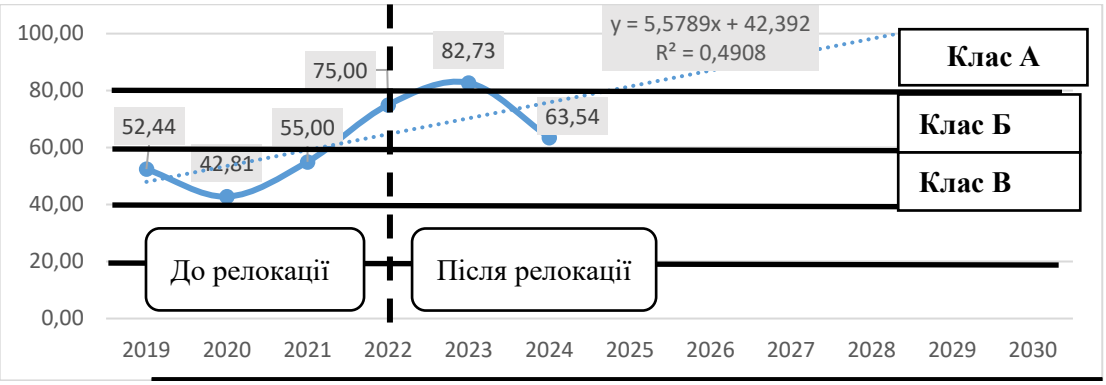



Рис. 2. Поточний рейтинг та ектраполяція інтегрального показника ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «ТД «Дельта» за 2019 (факт) – 2030 (прогноз) рр.

Пік інтегрального показника спостерігався у 2023 році (82,73 бали), що свідчить про високий рівень адаптації управління, впровадження цифрових інструментів і розширення каналів збуту. Зростання балів за ключовими показниками рентабельності, оборотності запасів та товарної продукції підтверджує активізацію внутрішніх перетворень, спрямованих на підвищення продуктивності. У 2024 році загальний рейтинг знизився до 63,54 балів, що повернуло підприємство до «Класу Б». Зменшення показників рентабельності та часткове уповільнення логістичних оборотів, зокрема коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та товарної продукції, свідчить про потенційне зростання витрат, навантаження складських потужностей та загострення конкуренції на фоні нестабільного попиту.

На третьому етапі здійснимо інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження. Зведені результати дослідження представимо у таблиці 6.

З метою стабілізації досягнутих результатів і забезпечення повторного переходу підприємства до «Класу А» доцільним є подальше удосконалення логістичної інфраструктури, автоматизація складських процесів, активізація управління дебіторською заборгованістю та скорочення частки нефункціональних витрат у структурі собівартості продукції.

Таблиця 6

**Інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «ТД «Дельта» [складено автором на основі проведеного дослідження]**

| Основні напрями дослідження | Характеристика |
|---|---|
| 1) Причинно-наслідкові зв'язки управління ланцюгом постачання | Ефективність ланцюга постачання визначається здатністю підприємства адаптувати маршрути, змінювати партнерів і застосовувати цифрові рішення. Після релокації посилилася інтеграція планування та покращилися фінансові результати |

| **Основні напрями дослідження** | **Характеристика** |
|---|---|
| 2) Внутрішня узгодженість ланок ланцюга | Узгодженість між ключовими блоками (закупівля, виробництво, зберігання, збут) зросла завдяки ERP, електронному документообігу та контролю продуктивності. Раніше спостерігалася фрагментарність і слабка взаємодія між підрозділами |
| 3) Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів | Зовнішні фактори (воєнні дії, нестабільність ринку, інфляція) критично впливають на ланцюг постачання, тоді як внутрішні чинники (компетенції управління, швидкість рішень, технологічна база) компенсують негативні наслідки |
| 4) Зв'язок економічних результатів і якості управління | Покращення інтегрованого управління постачанням корелює зі зростанням чистого прибутку, рентабельності, оборотності запасів та операційної ефективності, засвідчуючи прямий вплив логістичної зрілості на економічні показники |

В аспекті реалізації порівняльного аналізу також апробуємо методику на інших релокованих підприємствах – ТОВ «Гуалапак Україна» (виробник гнучкої упаковки та проєктуванні ліній розливу, релоковане у 2024 році із м. Суми у Тернопільську область) та ТОВ «Запорізький завод кольорових металів» (ТОВ «ЗЗКМ», виробництво мідного та телекомунікаційного кабелю, релоковане у 2022 році із м. Запоріжжя у м. Івано-Франківськ).

ТОВ «Гуалапак Україна» спеціалізується на виробництві високо-ефективної гнучкої упаковки та проєктуванні ліній розливу, що забезпечує підприємству інтегрований ланцюг постачання від розробки до виготовлення готової продукції. Ланцюг постачання орієнтований на гнучку взаємодію з постачальниками та партнерами по групі компаній, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати безперервність постачання.

Далі, враховуючи параметри розрахункових показників (табл.1-4), проаналізовано інтегральний показник ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «Гуалапак Україна» до та після релокації (табл. 7).

Таблиця 7

**Інтегральна (бальна) оцінка ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «Гуалапак Україна» за період 2019-2024 рр. [розраховано автором]**

| **Показники** | **До проведення релокації бізнесу** | | | | | **Після** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| Результати аналізу критеріїв оцінки ефективності управління ланцюгом постачання | | | | | | |
| X1 | 69,30% | 70,41% | 73,70% | 73,77% | 68,41% | 71,32% |
| X2 | 6,656 | 7,254 | 5,585 | 2,693 | 3,865 | 3,927 |
| X3 | 32,30% | 44,41% | 37,31% | -10,00% | 18,16% | 1,25% |
| X4 | 17,04% | 19,55% | 17,25% | -9,24% | 12,02% | 1,10% |
| X5 | 26,493 | 28,462 | 30,553 | 10,932 | 13,637 | 25,893 |
| X6 | 13,777 | 12,824 | 11,946 | 33,389 | 26,765 | 14,096 |

| **Показники** | **До проведення релокації бізнесу** | | | | | **Після** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| X7 | 25,74% | 38,74% | 26,87% | -8,04% | 15,42% | 1,03% |
| X8 | 18,94% | 22,86% | 22,10% | 19,53% | 22,41% | 23,68% |
| X9 | 41,694 | 3,762 | 8,749 | 2,115 | 4,288 | 3,687 |
| X10 | 0,515 | 0,511 | 0,708 | 1,252 | 1,227 | 0,946 |
| Проміжні показники інтегральної оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| X2 | 100 | 100 | 60 | 30 | 30 | 30 |
| X3 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 25 |
| X4 | 100 | 100 | 100 | 0 | 75 | 25 |
| X5 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X6 | 100 | 100 | 100 | 75 | 100 | 100 |
| X7 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 25 |
| X8 | 60 | 30 | 30 | 60 | 30 | 30 |
| X9 | 100 | 50 | 100 | 50 | 75 | 50 |
| X10 | 75 | 75 | 50 | 25 | 25 | 50 |
| Визначення інтегрального показника оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 (ваговий показник 0,073) | 2,19 | 2,19 | 2,19 | 2,19 | 2,19 | 2,19 |
| X2 (0,109) | 10,9 | 10,9 | 6,54 | 3,27 | 3,27 | 3,27 |
| X3 (0,164) | 16,4 | 16,4 | 16,4 | 0 | 16,4 | 4,1 |
| X4 (0,182) | 18,2 | 18,2 | 18,2 | 0 | 13,65 | 4,55 |
| X5 (0,127) | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 |
| X6 (0,091) | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 6,825 | 9,1 | 9,1 |
| X7 (0,145) | 14,5 | 14,5 | 14,5 | 0 | 14,5 | 3,625 |
| X8 (0,036) | 2,16 | 1,08 | 1,08 | 2,16 | 1,08 | 1,08 |
| X9 (0,055) | 5,5 | 2,75 | 5,5 | 2,75 | 4,125 | 2,75 |
| X10 (0,018) | 1,35 | 1,35 | 0,9 | 0,45 | 0,45 | 0,9 |
| Загальний рейтинг | 93,00 | 89,17 | 87,11 | 30,35 | 77,47 | 44,27 |
| Клас підприємства | Клас А | Клас А | Клас А | Клас Г | Клас Б | Клас В |
| | Високий | Високий | Високий | Нижче середнього | Вище середнього | Середній |

Інтегральна оцінка ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «Гуалапак Україна» за 2019–2024 рр. демонструє значну динаміку під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх кризових факторів. У довоєнний період (2019–2021 рр.) підприємство перебувало у «Класі А» (87–93 бали), засвідчуючи при цьому високий рівень ефективності управління, зокрема контроль витрат, рентабельність виробництва та реалізації, а також ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю.

У 2022 р. інтегральний показник різко знизився до 30,35 бали (клас Г), відображаючи критичне погіршення логістичних процесів через нові обмеження та зростання витрат, втрату продуктивності та оборотності запасів. У 2023 р.

спостерігається часткове відновлення до 77,47 балів (клас Б), пов'язане зі стабілізацією рентабельності та логістичних показників.

Релокація бізнесу у 2024 року призвела до повторного зниження інтегрального показника до 44,27 балів (клас В) (рис. 3), даний аспект пояснюється ускладненням адаптаційних процесів, підвищенням логістичних витрат і нестабільністю фінансових результатів.

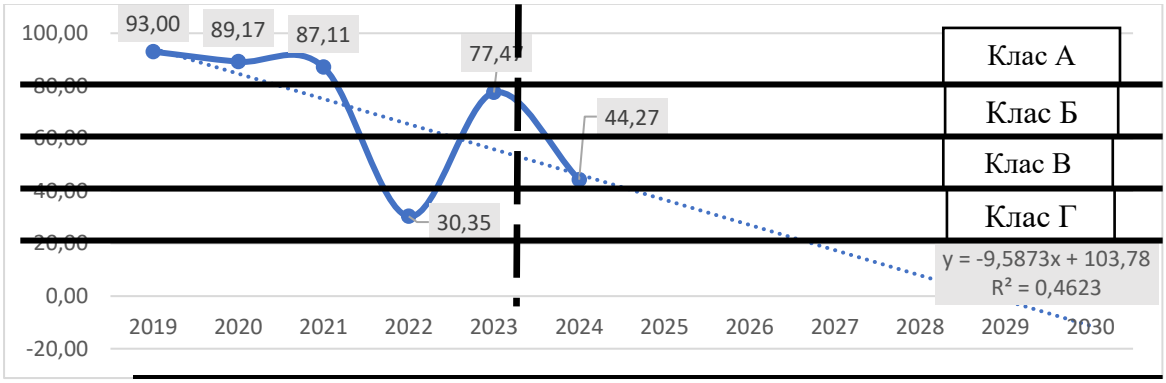



Рис. 3. Поточний рейтинг та ектраполяція інтегрального показника ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «Гуалапак Україна» за 2019 (факт) – 2030 (прогноз) рр.

Здійснимо інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження щодо ефективності управління ланцюгами постачання досліджуваного підприємства, результати аналізу подамо у табл. 8.

Таблиця 8

**Інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «Гуалапак Україна» [складено автором на основі проведеного дослідження]**

| Основні напрями дослідження | Характеристика |
|---|---|
| 1) Причинно-наслідкові зв'язки управління ланцюгом постачання | До релокації (2019–2021 рр.) підприємство демонструвало високу ефективність управління витратами (інтегральний показник >87 балів). У 2022 р. через війну та зміну логістики спостерігалося різке падіння показників, з частковим відновленням у 2023 р. і повторним зниженням після релокації у 2024 р. |
| 2) Внутрішня узгодженість ланок ланцюга | До 2022 р. виробничі та логістичні підсистеми працювали синхронно, забезпечуючи високу оборотність запасів і рентабельність. Після 2022 р. спостерігався дисбаланс між закупівлею, виробництвом та збутом, що призвело до зростання логістичних витрат і зниження рентабельності |
| 3) Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів | Зовнішні фактори (воєнні дії, порушення логістики, ризики неплатежів) у поєднанні з внутрішньою потребою адаптації бізнес-моделі та високими витратами призвели до зниження фінансової стійкості підприємства |

| **Основні напрями дослідження** | **Характеристика** |
|---|---|
| 4) Зв'язок економічних результатів і якості управління | Високі інтегральні оцінки (2019–2021 рр.) корелювали зі зростанням доходів і прибутку. Зниження показників у 2022–2024 рр., зокрема після релокації, відображало втрату прибутковості через нестабільність та низьку гнучкість логістичних процесів |

З метою підвищення стійкості та ефективності ланцюгів постачання доцільно впровадити такі заходи: диверсифікація постачальницьких каналів для зменшення залежності від окремих маршрутів та підвищення гнучкості логістичних процесів; цифровізація управління запасами та процесів логістики, зокрема впровадження WMS-систем, ERP-інтеграції та аналітики в режимі реального часу; впровадження сценарного управління ризиками, що дозволить оперативно реагувати на коливання попиту, перебої у поставках та зміни ринкових умов; підвищення прозорості фінансово-аналітичної інформації та регулярний моніторинг ефективності окремих елементів ланцюга постачання для своєчасного виявлення «вузьких місць».

Управління ланцюгами постачання на ТОВ «ЗЗКМ» орієнтоване на інтеграцію цифрових інструментів, автоматизацію процесів планування закупівель і логістики, а також на підвищення прозорості фінансово-аналітичної звітності, що дозволяє забезпечити ефективне управління запасами, оптимізувати витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень та розвитку партнерських екосистем, ТОВ «ЗЗКМ» здатне адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати високу ефективність управління ланцюгами постачання, що сприяє зміцненню його позицій на міжнародному ринку кабельно-провідникової продукції. Здійснимо представлення вхідних параметрів та оцінювання ключових показників, які характеризують ефективності управління ланцюгами постачання на підприємстві ТОВ «ЗЗКМ», результати аналізу подамо у табл. 9.

Таблиця 9

**Інтегральна (бальна) оцінка ефективності управління ланцюгами постачання підприємства на ТОВ «ЗЗКМ» за період 2019-2024 рр. [розраховано автором]**

| **Показники** | **До релокації** | | | **Після релокації** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| Результати аналізу критеріїв оцінки ефективності управління ланцюгом постачання | | | | | | |
| X1 | 97,00% | 92,01% | 86,20% | 91,57% | 89,07% | 88,35% |
| X2 | 9,580 | 8,103 | 15,400 | 11,755 | 10,376 | 13,403 |
| X3 | 0,43% | 0,71% | 1,24% | 0,81% | 0,68% | 3,15% |
| X4 | -0,05% | 0,08% | 0,64% | -1,07% | 0,34% | 0,69% |
| X5 | 22,380 | 15,311 | 45,611 | 15,513 | 10,376 | 13,403 |
| X6 | 16,309 | 23,839 | 8,002 | 23,529 | 35,178 | 27,232 |
| X7 | 0,33% | 0,55% | 1,17% | 0,72% | 0,56% | 2,83% |

| Показники | До релокації | | | Після релокації | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| X8 | 15,95% | 16,87% | 14,60% | 16,13% | 13,47% | 13,06% |
| X9 | 16,720 | 6,785 | 9,955 | 6,978 | 5,497 | 7,774 |
| X10 | 0,544 | 0,332 | 0,298 | 0,152 | 0,274 | 0,238 |
| Проміжні показники інтегральної оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X2 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X3 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| X4 | 0 | 25 | 25 | 0 | 25 | 25 |
| X5 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| X6 | 100 | 100 | 100 | 100 | 75 | 100 |
| X7 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| X8 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X9 | 100 | 100 | 100 | 100 | 75 | 100 |
| X10 | 75 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Визначення інтегрального показника оцінки ефективності ланцюгів постачання | | | | | | |
| X1 (ваговий показник 0,073) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X2 (0,109) | 10,9 | 10,9 | 10,9 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| X3 (0,164) | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| X4 (0,182) | 0 | 4,55 | 4,55 | 0 | 4,55 | 4,55 |
| X5 (0,127) | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 |
| X6 (0,091) | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 6,825 | 9,1 |
| X7 (0,145) | 3,625 | 3,625 | 3,625 | 3,625 | 3,625 | 3,625 |
| X8 (0,036) | 2,16 | 2,16 | 2,16 | 2,16 | 2,16 | 2,16 |
| X9 (0,055) | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 4,125 | 5,5 |
| X10 (0,018) | 1,35 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Загальний рейтинг | 49,44 | 54,44 | 54,44 | 49,89 | 50,79 | 54,44 |
| Клас підприємства | Клас В<br>Середній | Клас В<br>Середній | Клас В<br>Середній | Клас В<br>Середній | Клас В<br>Середній | Клас В<br>Середній |

Аналіз інтегральної оцінки ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «ЗЗКМ» за 2019–2024 рр. показав відносну стабільність результатів, що утримувалися на середньому рівні (клас В) у межах 49,44–54,44 бала.

До релокації (2019–2021 рр.) оцінка була дещо вищою завдяки стабільним логістичним і виробничим процесам та контрольованим витратам. Після релокації та у 2022–2023 рр. спостерігалося незначне зниження показника через дестабілізацію постачань, фінансові ризики та зниження рентабельності. У 2024 р. інтегральна оцінка відновилася до 54,44 бала (рис.4), засвідчуючи адаптацію бізнес-моделі, оптимізацію управлінських рішень та поступове відновлення постачальницько-збутових відносин.

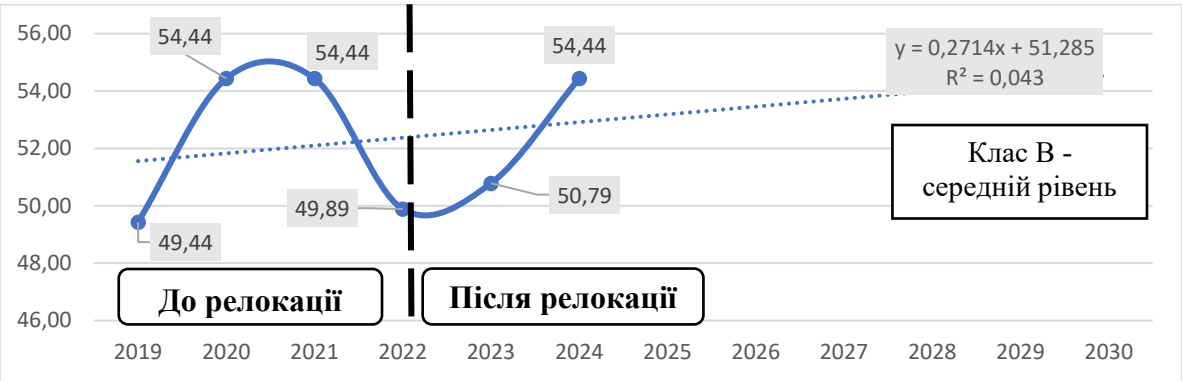



Рис.4. Поточний рейтинг та ектраполяція інтегрального показника ефективності управління ланцюгами постачання ТОВ «ЗЗКМ» за 2019 (факт) – 2030 (прогноз) рр.

Здійснимо інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження щодо ефективності управління ланцюгами постачання досліджуваного підприємства, результати аналізу подамо у табл. 10.

Таблиця 10

**Інтерпретування узагальнюючих даних емпіричного дослідження ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «ЗЗКМ» [складено автором на основі проведеного дослідження]**

| Основні напрями дослідження | Характеристика |
|---|---|
| 1) Причинно-наслідкові зв'язки управління ланцюгом постачання | До релокації (2019–2021 рр.) ланцюги постачання були стабільними з прогнозованими витратами та помірним зростанням рентабельності; після релокації (2022–2023 рр.) ефективність знизилася через зростання виробничих та логістичних витрат, у 2024 р. відбулося часткове відновлення завдяки адаптації бізнес-моделі |
| 2) Внутрішня узгодженість ланок ланцюга | До 2022 р. функціональні підсистеми працювали синхронно, забезпечуючи високу оборотність запасів і продукції; після релокації відзначалося тимчасове порушення узгодженості, що у 2024 р. частково компенсувалося оптимізацією логістики |
| 3) Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів | Зовнішні фактори (перебої з постачанням, ринкова нестабільність) негативно впливали на ефективність у 2022–2023 рр.; внутрішні заходи (оптимізація витрат, диверсифікація постачальників) сприяли стабілізації у 2024 р. |
| 4) Зв'язок економічних результатів і якості управління | Погіршення управління у 2022–2023 рр. збігалося з падінням рентабельності та зростанням дебіторської заборгованості; у 2024 р. поліпшення управлінських рішень підвищило інтегральний показник до 54,44 бала та стабілізувало фінансові результати |

В контексті підвищення ефективності управління ланцюгами постачання на ТОВ «ЗЗКМ» необхідно здійснити: автоматизацію управління запасами через впровадження WMS та інтеграцію ERP-системи для планування виробництва та

логістики; диверсифікацію постачальників і каналів доставки; розробку системи моніторингу зовнішніх ризиків і сценарного планування; встановлення ключових показників ефективності (KPI) для координації між підрозділами; резервування критичних матеріалів та гнучке управління запасами для підвищення адаптивності та стабільності логістичних процесів.

Представимо зведену таблицю та порівняємо інтегральні показники ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств – баз дослідження (таблиця 11).

Таблиця 11

**Порівняльний аналіз інтегральних показників ефективності управління ланцюгами постачання досліджуваних релокованих підприємств [узагальнено автором на основі проведеного дослідження]**

| Під-приємство | До релокації бізнесу | | | Після релокації бізнесу | | | Середнє значення показника |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| ТОВ «ТД «Дельта» | **52,44** | **42,81** | **55** | **75** | **82,73** | **63,54** | **61,92** |
| | Клас В | Клас В | Клас В | Клас Б | Клас А | Клас Б | |
| | Середній | Серед-ній | Серед-ній | Вище середн. | Високий | Вище середн | |
| ТОВ «ЗЗКМ» | **49,44** | **54,44** | **54,44** | **49,89** | **50,79** | **54,44** | **52,24** |
| | Клас В | Клас В | Клас В | Клас В | Клас В | Клас В | |
| | Середній | Серед-ній | Серед-ній | Середній | Середній | Серед-ній | |
| ТОВ «Гуалапак Україна» | До релокації бізнесу | | | | | Після | **70,23** |
| | **93,00** | **89,17** | **87,11** | **30,35** | **77,47** | **44,27** | |
| | Клас А | Клас А | Клас А | Клас Г | Клас Б | Клас В | |
| | Високий | Висо-кий | Висо-кий | Нижче серед-нього | Вище серед-нього | Серед-ній | |

Порівняльний аналіз інтегральних показників засвідчив різні наслідки релокації для підприємств. До переміщення ТОВ «ТД «Дельта» та ТОВ «ЗЗКМ» мали середній рівень ефективності (клас В), а ТОВ «Гуалапак Україна» – високий (клас А). Після релокації ТОВ «ТД «Дельта» підвищило свої показники до класів Б–А, ТОВ «ЗЗКМ» зберегло середній рівень без змін, тоді як ТОВ «Гуалапак Україна» спочатку різко втратило ефективність (клас Г), але частково відновило позиції. Це підтверджує, що результат релокації залежить від гнучкості управлінської моделі: адаптивні системи підвищують ефективність, інерційні – зберігають середній рівень, а залежні від зовнішніх чинників стикаються з ризиками та коливаннями.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів релокація підприємств є одним із

ключових інструментів забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності, а ефективне управління ланцюгами постачання є визначальним фактором результативності таких трансформацій.

Запропонований методичний підхід, який передбачає декомпозицію ланцюга постачання, формування системи кількісних і якісних показників, розрахунок інтегрального індексу та інтерпретацію результатів, довів свою практичну доцільність під час апробації на прикладі ТОВ «ТД «Дельта», ТОВ «Гуалапак Україна» та ТОВ «Запорізький завод кольорових металів».

Результати аналізу підтвердили різноспрямований вплив релокації на ефективність логістичних процесів: з одного боку, цифровізація, автоматизація та розширення ринків збуту підвищують адаптивність і продуктивність, з іншого – зростання логістичних витрат, дисбаланс у взаємодії ланок та зовнішні ризики знижують інтегральний показник ефективності.

***Література:***

1. Бочарова Н. А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. Економіка транспортного комплексу. 2019. Вип. 34. С. 128-141.

2. Попов О. І. Критерії оцінки ефективності ланцюгів поставок підприємств харчової промисловості. Ефективна економіка. 2010. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=226 (дата звернення: 24.05.2025).

3. Загурський О. М., Загурська Ю. С. Оцінка ефективності ланцюга постачання. Збірник тез доповідей І-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Автомобільний транспорт та інфраструктура» (м. Київ, Україна, 26–28 квітня 2018 року). Київ. 2018. С.15-18.

4. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефектив. логістичного менеджменту підприємства.Інфрастр. ринку.2018.Вип.25.С.867-872

5. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 647: Менеджмент та підприєм. в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 276–285.

6. Іванов Ю. В. Адміністрування логістичних процесів в ланцюгах постачання. 76 наукова конференція Національного університету Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. (14 травня – 23 травня 2024 року). 2024. С.508-511

7. Єршова Н. Ю. Економічний аналіз : навчальний посібник для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 190 с.

8. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Ровенська В. В., Латишева О.В., Гітіс Т.П., Єрфорт І.Ю., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.

9. Паршин Ю. І., Паршина О. А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко С. І.», 2020. 180 с.

10. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого,2021. 274с.

11. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

12. Горлачук В. В., Коваленко О. Ю., Белінська С. М.. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навчальний посібник. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 308 с.

13. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. та ін. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Х. : Видавництво Іванченка І. С. 2024. 151 с.

14. Проскурович О. Інтегральне оцінювання фінансового стану швейного підприємства. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2022. №4. С. 49-55.

15. Азаренкова Г. М., Брадул О. М. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства. Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2017. 172 с.

16. Косова Т.Д., Семенко І.В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 440 с.

17. Єршова Н. Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі інформаційної платформи стратегічного управлінського обліку. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 51-59.

18. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Лиштван В. Л. Комплексна експрес-методика оцінки кредитоспроможності підприємств з урахуванням приналежності до виду економічної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2010. №7 (109). С. 206-214.

***References:***

1. Bocharova, N. A. (2019) Osnovni pokaznyky otsinky efektyvnosti lantsiuhiv postachan. [Main indicators of supply chain efficiency evaluation]. Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex. Vol. 34. Pp. 128–141. [in Ukrainian].

2. Popov, O. I. (2010) Kryterii otsinky efektyvnosti lantsiuhiv postavok pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti. [Criteria for evaluating the efficiency of supply chains of food industry enterprises]. Efektyvna ekonomika – Effective Economy. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=226 (Accessed 24.05.2025). [in Ukrainian].

3. Zaghurskyi, O. M., Zaghurska, Yu. S. (2018) Otsinka efektyvnosti lantsiuga postachannia. [Evaluation of supply chain efficiency]. In: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference «Automobile Transport and Infrastructure», Kyiv, April 26–28, 2018. Kyiv. Pp. 15–18.

4. Tytenko, L. V., Bohdan, S. V., Muravskyi, O. Yu. (2018) Analitychne zabezpechennia otsinky efektyvnosti lohistychnoho menedzhmentu pidpryiemstva. [Analytical support for evaluating the effectiveness of enterprise logistics management]. Infrastruktura rynku – Market Infrastructure. Vol. 25. Pp. 867–872. [in Ukrainian].

5. Chukhrai, N. I. (2009) Otsiniuvannia funktsionuvannia lantsiuga postavok: sutnist ta kontseptualni pidkhody. [Evaluation of supply chain functioning: essence and conceptual approaches]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. №647. Pp. 276–285. [in Ukrainian].

6. Ivanov, Yu. V. (2024) Administruvannia lohistychnykh protsesiv v lantsiuhakh postachannia. [Administration of logistics processes in supply chains]. Proceedings of the 76th Scientific Conference of Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, May 14–23, 2024. Pp. 508–511. [in Ukrainian].

7. Yershova, N. Yu. (2023) Ekonomichnyi analiz. [Economic Analysis]. Kharkiv: NTU «KhPI». 190 p. [in Ukrainian].

8. Rekova, N. Yu., Pidgora, Ye. O., Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., Hitis, T. P., Yerfort, I. Yu., Smyrnova, I. I., Kasianiuk, S. V. (2021) Ekonomichnyi analiz. [Economic Analysis]. Kramatorsk: DDMA. 200 p. [in Ukrainian].

9. Parshyn, Yu. I., Parshyna, O. A. (2020) Osnovy ekonomichnoho analizu. [Fundamentals of Economic Analysis]. Dnipro: FOP Drobiazko S. I. 180 p. [in Ukrainian].

10. Bazetska, H. I. (2021) Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpryiemstva. [Economic Analysis of Enterprise Activity]. Kharkiv: Yaroslav Mudryi National Law University. 274 p. [in Ukrainian].

11. Dropa, Ya. B. (2023) Finansovyi analiz. [Financial Analysis]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 238 p. [in Ukrainian].

12. Horlachuk, V. V., Kovalenko, O. Yu., Belinska, S. M. (2013) Ekonomichnyi analiz hospodarskoi diialnosti pidpryiemstva. [Economic Analysis of Enterprise Activity]. Mykolaiv: Petro Mohyla Black Sea State University. 308 p. [in Ukrainian].

13. Sokolska, R. B., Zelikman, V. D., Akimova, T. V., et al. (2024) Finansovyi analiz. [Financial Analysis]. Kharkiv: Ivanchenko I.S. Publishing House. 151 p. [in Ukrainian].

14. Proskurovych, O. (2022) Intehralne otsiniuvannia finansovoho stanu shveinoho pidpryiemstva. [Integral assessment of the financial condition of a sewing enterprise]. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». №4. Pp. 49–55. [in Ukrainian].

15. Azarenkova, H. M., Bradul, O. M. (2017) Matematychni modeli ta metody otsiniuvannia finansovoho stanu pidpryiemstva. [Mathematical models and methods of assessing the financial condition of an enterprise]. Vinnytsia: VNTU. 172 p. [in Ukrainian].

16. Kosova, T. D., Semenko, I. V. (2023) Finansovyi analiz. [Financial Analysis]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 440 p. [in Ukrainian].

17. Yershova, N. Yu. (2016) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia stratehichnoi stiikosti pidpryiemstv. [Methodical approach to assessing the strategic stability of enterprises]. Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis. Vol. 23, №2. Pp. 51–59. [in Ukrainian].

18. Hrytsenko, L. L., Boiarko, I. M., Lyshtvan, V. L. (2010) Kompleksna ekspres-metodyka otsinky kredytospromozhnosti pidpryiemstv. [Comprehensive express-methodology for assessing the creditworthiness of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics. №7(109). Pp. 206–214. [in Ukrainian].

*УДК 351.77: 005.336(4-67ЄС)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-466-479*

**Лаврентій Дмитро Степанович** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая, https://orcid.org/0000-0003-3414-6705

# ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

**Анотація**. У статті здійснено комплексне міждисциплінарне дослідження функціональних та ціннісно-принципових засад системи публічного управління охороною здоров'я у країнах Європейського Союзу через аналіз стратегічних, оперативних та контрольних функцій публічного врядування у сфері охорони здоров'я, розкриття сутності європейських принципів справедливості, солідарності, субсидіарності та доказової політики, а також визначення їхньої релевантності для інституційного реформування та євроінтеграційної трансформації охороноздоровчої політики в Україні.

Обґрунтовано, що відповідно до цілепокладання охороноздоровчої політики Європейського Союзу ключові цілі та завдання публічного управління охороною здоров’я реалізуються через специфічні функції – стратегічну, нормотворчу, регуляторну, інституційну, моніторингову, розподільчу та контрольну, які разом утворюють стрижень ефективної системи публічного управління охороною здоров’я – системи, здатної одночасно захищати права громадян, управляти ризиками, стимулювати розвиток і забезпечувати стійкість. При цьому важливим є саме системне й синергічне спрямування зусиль публічних інституцій на виконання не певної окремої функції, а в контексті її взаємозв'язку з іншими функціями.

Зроблено висновок, що для сучасної та повоєнної України європейський досвід визначення, формування та реалізації основоположних принципів і функцій публічного управління системою охорони здоров'я є особливо актуальним, оскільки війна гостро висвітлила фундаментальну істину про те, що людина та її здоров'я становлять основне багатство держави.

Спираючись на кращий європейський досвід, органи публічного врядування України мають вдосконалювати національну систему охорони здоров'я за європейськими стандартами, імплементуючи принципи справедливості, солідарності, субсидіарності та доказової політики, задля задоволення попиту громадян на медичні послуги та належної реалізації конституційного права людини на охорону здоров'я.

**Ключові слова**: система охорони здоров'я, охороноздоровча політика, ефективність, функції, принципи, Європейський Союз, публічне управління охороною здоров'я.

**Lavrentii Dmytro Stepanovych** PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration of the Chernihiv Institute of Information, Business and Law of the International Scientific and Technical University named after academician Yury Bugai, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3414-6705

## FUNCTIONS AND PRINCIPLES OF THE PUBLIC HEALTHCARE MANAGEMENT SYSTEM: EUROPEAN EXPERIENCE

**Abstract**. The article carries out a comprehensive interdisciplinary study of the functional and value-principle foundations of the public healthcare management system in the European Union through the analysis of strategic, operational and control functions of public administration in the field of healthcare, disclosure of the essence of the European principles of justice, solidarity, subsidiarity and evidence-based policy, as well as determination of their relevance for institutional reform and European integration transformation of healthcare policy in Ukraine.

It is substantiated that, in accordance with the goal-setting of the European Union's health policy, the key goals and objectives of public health management are implemented through specific functions - strategic, rule-making, regulatory, institutional, monitoring, distribution and control, which together form the core of an effective public health management system - a system capable of simultaneously protecting the rights of citizens, managing risks, stimulating development and ensuring sustainability.

At the same time, it is the systematic and synergistic focus of public institutions' efforts on performing not a specific function, but in the context of its interconnection with other functions that is important.

It is concluded that for modern and post-war Ukraine, the European experience of defining, forming and implementing the fundamental principles and functions of public administration of the health care system is particularly relevant, since the war has sharply highlighted the fundamental truth that a person and his or her health constitute the main wealth of the State. Based on the best European experience, the public authorities of Ukraine should improve the national healthcare system in line with European standards, implementing the principles of equity, solidarity, subsidiarity and evidence-based policy, in order to meet the demand of citizens for healthcare services and to ensure the proper implementation of the constitutional human right to healthcare.

**Keywords:** health care system, health care policy, efficiency, functions, principles, European Union, public health management.

**Постановка проблеми.**

У сучасному глобалізованому світі здоров'я людини набуває статусу не лише індивідуального блага, а й стратегічного ресурсу суспільного розвитку, що визначає конкурентоспроможність держав та їхню здатність забезпечувати сталий економічний зростання і соціальну стабільність.

Європейський Союз у своїх програмних документах та практичній діяльності послідовно утверджує концепцію здоров'я як фундаментальної цінності, що становить основу людської гідності та суспільного добробуту, позиціонуючи охорону здоров'я як пріоритетний напрям діяльності всіх рівнів публічної влади – від наднаціональних інституцій до органів місцевого самоврядування.

Ціннісно-нормативна основа європейської моделі охорони здоров'я ґрунтується на непорушних принципах універсальної доступності, що гарантує кожній людині право на отримання медичної допомоги незалежно від її соціально-економічного статусу, географічного розташування чи будь-яких інших обставин; високої якості медичних послуг, що передбачає дотримання найсуворіших професійних стандартів та використання найсучасніших досягнень медичної науки; та соціальної справедливості, що забезпечує рівні можливості для збереження та відновлення здоров'я для всіх верств населення. Ці принципи не є абстрактними декларативними положеннями, а становлять практичну основу для формування конкретних механізмів функціонування систем охорони здоров'я, визначаючи архітектуру їхніх інституційних структур, методи фінансування та організації надання медичних послуг.

Місія сучасної системи охорони здоров'я полягає у забезпеченні рівного доступу всіх громадян до якісної, безпечної, ефективної та фінансово доступної медичної допомоги, збереженні та зміцненні індивідуального та громадського здоров'я, активному попередженні захворювань та цілеспрямованому зменшенні впливу соціальних детермінант здоров'я з метою підвищення якості життя населення та досягнення соціальної справедливості у сфері охорони здоров'я.

Реалізація цієї місії вимагає від системи публічного управління виконання низки взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих функцій, серед яких стратегічна функція забезпечує довгострокове планування розвитку галузі та формування бачення її майбутнього стану; нормотворча функція створює правове підґрунтя для функціонування всіх елементів системи; регуляторна функція встановлює правила взаємодії між різними акторами та забезпечує дотримання встановлених стандартів; інституційна функція формує організаційну структуру управління; моніторингова функція забезпечує постійне відстеження ефективності роботи системи; розподільча функція гарантує справедливий розподіл ресурсів; а контрольна функція забезпечує дотримання всіх встановлених норм та стандартів. Науково-теоретичне значення поглибленого аналізу публічного управ-ління в охороні здоров'я полягає у виявленні та систематизації фундаментальних закономірностей функціонування складних соціальних

систем, що органічно поєднують політико-правові механізми регулювання суспільних відносин, економічні інструменти розподілу ресурсів та стимулювання ефективності, соціокультурні чинники формування поведінкових моделей та ціннісних орієнтацій, а також духовно-етичні засади взаємодії між людьми у найбільш вразливі моменти їхнього життя. Розуміння цих закономірностей дозволяє не лише описати існуючий стан справ, а й прогнозувати тенденції розвитку, виявляти потенційні проблеми та розробляти превентивні заходи для їхнього усунення. Практично-прикладне значення дослідження феномену публічного управління охороною здоров'я проявляється у створенні науково обґрунтованої основи для усвідомлення складності та багатоаспектності управлінських викликів у цій сфері, систематичного вивчення та критичного аналізу найкращих світових практик, а також визначення конкретних можливостей та способів адаптації ефективних підходів і успішних європейських практик до специфічних національних умов, інституційних традицій та ресурсних можливостей. Особливої актуальності це набуває для України, яка перебуває у процесі комплексного реформування галузі охорони здоров'я та євроінтеграційних трансформацій, що вимагають не механічного копіювання зарубіжного досвіду, а його творчого переосмислення та адаптації до вітчизняних реалій. Для сучасної України дослідження ціннісних, принципових та функціо-нальних засад публічного управління охороною здоров'я набуває критичної важливості для повоєнного періоду через усвідомлення українським суспільством та політичним керівництвом стратегічної важливості ефективної системи охорони здоров'я для національної безпеки та суверенітету, створивши унікальне вікно можливостей для проведення кардинальних реформ, які в мирний час могли б зустріти значний опір з боку різних груп інтересів.

Це сформувало суспільний запит на завершення та поглиблення розпочатих ще до війни реформ у сфері надання медичних послуг, фінансування охорони здоров'я, управління галуззю та підготовки медичних кадрів, а також на розробку та впровадження принципово нових підходів до організації медичної допомоги в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови країни.

Саме такий багатоаспектний контекст робить надзвичайно актуальним та практично значущим поглиблене дослідження функціональних, ціннісних та принципових засад системи публічного управління охороною здоров'я у країнах Європейського Союзу як найбільш розвиненого та успішного інтеграційного об'єднання сучасності, з обов'язковим урахуванням специфіки їхньої релевантності, адаптивного потенціалу та можливостей практичного використання для трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні на шляху до повноправного членства у європейській спільноті та побудови сучасної, ефективної та соціально відповідальної системи охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**.

Дискурсний простір проблематики публічного управління у сфері охорони здоров’я носить міждисциплінарний характер та демонструє свою складність і

багатовимірність, що вимагає комплексного осмислення цього феномену в контексті європейської інтеграції, інституційного реформування та цифрової трансформації. Обрани нами наукові публікації охоплюють як концептуальні теоретичні засади обраної проблематики, так і практично-прикладні рекомендації щодо вдосконалення існуючих управлінських стратегій, тактик, принципів дій та механізмів реалізації охороноздоровчої політики держави.

Так, в українському науковому дискурсі доволі плідно працюють над зазначеною тематикою Олександр Баб'як [1], Віталій Баштанник [2], Світлана Гайдученко та Аліна Швед [3], Максим Дубина та Денис Сердюк [4], Олександр Коваленко [5], Ганна Козаченко [6], Євгенія Кривенко [5, 6], Оксана Сурілова [7], Наталія Улянченко [8], Марина Шалько та Ельміра Мамедова [9]. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити таких авторів як Кент Бьюс та Ніколас Майс зі співавторами [10], Лівіо Ґараттіні та Марко Бадінелла Мартіні [11], Скотт Л. Ґрір, Маттіас Вісмар та Жозеп Фіґерас [12], Дорте Мартінсен та Райні Скрама [13], Ірен Папанікалас та Жозеп Фіґерас зі співавторами [14], Кабір Шейх, Аша Джордж та Люсі Ґілсон [15], Стефані Топп, Марта Шааф та їх колеги 16].

**Мета статті** полягає у комплексному міждисциплінарному дослідженні ціннісно-принципових та функціональних засад системи публічного управління охороною здоров'я у країнах Європейського Союзу через аналіз стратегічних, оперативних та контрольних функцій публічного врядування у сфері охорони здоров'я, розкриття сутності європейських принципів справедливості, солідарності, субсидіарності та доказової політики, а також визначення їхньої релевантності для інституційного реформування та євроінтеграційної трансформації охороноздоровчої політики в Україні.

**Виклад основного матеріалу**.

Сучасна система охорони здоров'я виходить далеко за межі традиційного розуміння її як вузькогалузевої складової соціальної політики держави, трансформуючись у багатовимірний та багаторівневий механізм, що безпосередньо та опосередковано впливає на всі аспекти суспільного життя – від індивідуального благополуччя громадян до макроекономічних показників країни, від демографічних тенденцій до рівня національної безпеки.

Ефективність функціонування цього механізму прямо корелює з якістю життя населення, оскільки здорові громадяни є більш продуктивними у професійній діяльності, активнішими у громадському житті та менш залежними від соціальної підтримки держави; з економічною стабільністю, адже витрати на охорону здоров'я є одночасно і важливою статтею державного бюджету, і інвестицією у людський капітал; з національною безпекою, оскільки здорова нація здатна ефективніше протистояти зовнішнім загрозам та викликам.

Цілісне наукове осмислення багатогранного феномену здоров'я людини як біопсихосоціального явища, концепції публічного здоров'я нації як колективного ресурсу суспільства та системи публічного управління у сфері охорони здоров'я

як комплексу інститутів, механізмів та процесів становить фундаментальну передумову для прогресивного розвитку демократичного суспільства та формування ефективної, справедливої, фінансово стійкої та соціально відповідальної моделі сучасної держави. Глибина та якість цього осмислення визначають здатність суспільства адекватно відповідати на виклики XXI століття, серед яких демографічне старіння населення, зростання поширеності хронічних неінфекційних захворювань, загрози біотероризму та пандемій, екологічні ризики та соціальна нерівність у доступі до медичних послуг.

Фундаментальне призначення та соціальну роль у суспільстві системи охорони здоров'я визначає її місія, яка детермінує – офіційне формулювання основоположних цілей, цінностей та принципів, якими керується дана система у своєму функціонуванні. Так, місія системи охорони здоров'я Європейського Союзу полягає у забезпеченні рівного доступу всіх громадян до якісної, безпечної, ефективної та фінансово доступної медичної допомоги, збереженні та зміцненні індивідуального та громадського здоров'я, попередженні захворювань та зменшенні впливу соціальних детермінант здоров'я з метою підвищення якості життя населення та досягнення соціальної справедливості у сфері охорони здоров'я [14]. Реалізація даної місії покладається на систему публічного управління охороною здоров'я, що являє собою "організуючий і регулюючий вплив на систему охорони здоров'я, який здійснюється шляхом співпраці органів державного управління, місцевих органів влади, представників приватного сектору, організацій громадянського суспільства, міжнародних організацій і забезпечує координацію їх спільної роботи з метою надання профілактичних, реабілітаційних та медичних послуг для рекреантів та пацієнтів" [1, с. 169].

Відповідно до зазначеної місії на передній план публічного управління у сфері охорони здоров'я ставляться завдання забезпечення якості та доступності медичної допомоги, "що забезпечуються всіма складовими елементами: кадровими, науковими, організаційними, фінансовими, інтелектуальними та інформаційними ресурсами, а також матеріально-технічним забезпеченням та станом інфраструктури. Саме матеріально-технічне забезпечення та стан інфраструктури складають основу формування якості та доступності медичної допомоги безпосередньо залежать від соціально-економічної ситуації в країні, а також від розстановки пріоритетів" [8, с. 143]. Ключовим елементом формування систем публічного управління у сфері охорони здоров’я в ЄС є цілеспрямування всієї охороноздоровчої діяльності держави і суспільства на принципах справедливості, солідарності, субсидіар-ності, ефективності, якості надання медичних послуг, мультиакторальності, доказової політики (evidence-based policy) та інтегрованого підходу до здоров’я у всіх політиках (Health in All Policies). Як підкреслюють Лівіо Ґараттіні та Марко Бадінелла Мартіні, “моделювання європейських систем охорони здоров’я базується на теоретичному поєднанні державного регулювання, солідарності й часткової приватизації” [11, с. 1250]. Відповідно до Конституційних засад та Стратегічних напрямків

державна охороноздоровча політика задля реалізації зазначених функцій в своїй основі закладає ключові принципи та напрямки діяльності системи державного управління системою охорони здоров'я задля забезпечення належного рівня здоров'я нації. Ці принципи утворюють взаємопов'язану ціннісну систему та закладають основи формування нормативної бази, на якій ґрунтується сучасне, ефективне та етично обґрунтоване, легітимне публічне управління охороною здоров'я. На основі узагальнення європейського та вітчизняного дискурсного простору даної проблематики можемо виокремити низку таких принципів: справедливості, солідарності, субсидіарності, інтегрованого підходу, доказової політики, ефективності, якості надання медичних послуг, які є всезагальними та взаємодоповнюючими.

***Принцип справедливості*** публічного управління охороною здоров'я базується на гарантії права кожної людини на охорону здоров'я й вимагає рівного доступу до медичних послуг для всіх громадян, незалежно від статі, віку, місця проживання, соціального статусу чи доходу, що особливо важливо для вразливих верств населення. Принцип справедливості в охороні здоров'я є основою соціального договору між державою та громадянами й "органи державної влади та організації громадянського суспільства все частіше успішно використовують міжнародні стандарти для досягнення справедливості у сфері охорони здоров'я" [7, с. 124], що знаходить своє відображення в конституціях усіх країн європейської співдружності.

***Принцип солідарності*** означає спільну відповідальність суспільства за фінансування охорони здоров'я через податки або обов'язкове медичне страхування, забезпечуючи перерозподіл ресурсів від здорових до хворих, від багатших до бідніших, що проявляється, наприклад, у перерозподілі ресурсів між різними соціальними групами, що дозволяє забезпечити доступ до медичної допомоги незалежно від платоспроможності пацієнтів. У моделі Національної служби здоров'я (NHS) Великої Британії цей принцип закладено в саму структуру: система фінансується "на основі загального солідарного оподаткування і передбачає безоплатний доступ для всіх" [12, с. 35].

***Принцип субсидіарності*** означає, що рішення мають прийматись на якомога нижчому рівні, ближчому до громадянина, лише за необхідності передаючись на вищі рівні управління. Він широко застосовується в системах охорони здоров'я ЄС, зокрема, як зазначають Дорте Мартінсен та Райні Скрама "мережеве управління у ЄС базується на делегуванні повноважень і субсидіарності як формі політичної гнучкості" [13, с. 94].

***Принцип інтегрованого підходу*** (Health in All Policies) є одним із засадничих в діяльності органів публічного врядування Європейського Союзу, він вимагає врахування впливу усіх суспільних політик (транспорту, освіти, екології, соціального захисту) на здоров'я населення. Як зазначає Всесвітня організація охорони здоров'я – "інтеграція охорони здоров'я в усі політики дозволяє досягати довгострокових ефектів для громадського здоров'я"[14,с.189].

***Принцип доказової політики*** (evidence-based policy) означає, що управлінські рішення у сфері охорони здоров'я мають ґрунтуватися на науково обґрунтованих даних, дослідженнях, статистичних індикаторах і результатах моніторингу. Як підкреслюють в даному контексті Стефані Топп та Марта Шааф "розуміння динаміки влади та соціального контексту необхідне для обґрунтованої й ефективної політики" [16, с. 1].

***Принцип ефективності*** передбачає раціональне використання ресурсів – фінансових, людських, інформаційних – для досягнення максимального результату за мінімальних витрат. Це включає і оптимізацію процесів, і результативність управлінських рішень. Як наголошують Максим Дубина та Денис Сердюк "ефективність реалізації функцій управління залежить від координації між економічними і організаційними компонентами системи" [4,с.239].

***Принцип якості надання медичних послуг*** вимагає чіткого дотримання стандартів професійної діяльності, клінічних протоколів, безпеки пацієнтів, результативності лікування. Це не лише технічна компетентність, а й етична відповідальність медичних працівників та управлінців системи публічного управління охороною здоров'я. Саме у відповідності до цього принципу Ганна Козаченко та Олексій Сологуб відстоюють "необхідність формування системи, яка гарантує якість управлінських і клінічних рішень" [6, с. 37].

У свою чергу зазначені принципи як базові засади реалізації державою окресленої в стратегічних документах місії системи охорони здоров'я обумовлюють формування та реалізацію відповідних покладених на систему публічного управління охороною здоров'я функцій, що визначають роль системи охорони здоров'я держави у забезпеченні громадського благополуччя та соціальної стабільності. Відповідно до зазначеної місії на передній план п ставляться завдання підвищення ефективності системи механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я "одночасна дія яких у взаємозв'язку та взаємозалежності дозволяє забезпечити якісне публічне управління в найважливішому соціально-економічному секторі країни, яким є охорона здоров'я" [6, с. 42]. Основною метою функціонування системи охорони здоров'я держави є створення умов для реалізації права громадян на доступну та якісну медичну допомогу, що передбачає не лише лікування хвороб, а й профілактику захворювань, збереження та зміцнення здоров'я населення. Функції публічного управління в цій сфері можна також умовно поділити на стратегічні та оперативні, які взаємодоповнюють одна одну, де до стратегічних функцій належать формування державної політики в галузі охорони здоров'я, розробка законодавчої бази та довгострокових програм розвитку, тоді як оперативні функції включають організацію надання медичних послуг, контроль їх якості та розподіл фінансових ресурсів. Кабір Шейх, Аілін Джордж та Лусі Гілсон підкреслюють, що "ефективне публічне управління охороною здоров'я вимагає чіткого розмежування між стратегічним плануванням на національному рівні та

оперативним управлінням на місцевому рівні" [15], що дозволяє враховувати специфіку регіонів при збереженні єдиних стандартів якості.

Відповідно до цілепокладання охороноздоровчої політики Європейського Союзу ключові цілі та завдання публічного управління охороною здоров'я реалізуються через специфічні функції – стратегічну, нормотворчу, регуляторну, інституційну, моніторингову, розподільчу та контрольну, які разом утворюють стрижень ефективної системи публічного управління охороною здоров'я – системи, здатної одночасно захищати права громадян, управляти ризиками, стимулювати розвиток і забезпечувати стійкість. При цьому важливим є саме системне спрямування зусиль публічних інституцій на виконання не певної окремної функції, а в контексті її взаємозв'язку з іншими функціями.

В наведеній ієрархії функцій системи публічного управління охороною здоров'я чолове місце займає ***стратегічна функція***, котра передбачає визначення довгострокових цілей охороноздоровчої політики, формування бачення розвитку системи, пріоритетів та орієнтирів державної політики у сфері охорони здоров'я, серед яких в сучасних умовах ключову роль все більше відіграватиме цифровізація системи охорони здоров'я, яка "дозволяє не лише знижувати адміністративні витрати, але й створювати умови для персоналізації медичних послуг, забезпечуючи при цьому прозорість і підзвітність управлінських рішень" [3, с. 369]. З цією функцією тісно пов'язана наступна – ***нормотворча функція***, для формування законодавчої та нормативно-правової бази, яка визначає правила гри у сфері охорони здоров'я, регламентує права пацієнтів, обов'язки надавачів медичних послуг, процедури фінансування та стандарти якості. Її результатом є стабільне правове поле, здатне забезпечити легітимність управлінських рішень. Одним з наслідків реалізації нормотворчої функції є здійснення державного регулювання суспільно-владних та соціально-економічних відносин в сфері надання медичних послуг й ці процеси віднесено до ***регуляторної функції***, яка покликана забезпечити гармонійний баланс між інтересами держави, медичних установ, пацієнтів та бізнесу шляхом встановлення регуляторних норм, тарифів, ліцензування, акредитації та нагляду. Ця функція особливо важлива в умовах реформування, коли необхідно уникнути як надмірного втручання, так і дерегуляційного хаосу. Так, на основі розкриття морфології та функцій системи публічного управління у сфері охорони здоров'я Максим Дубина та Денис Сердюк визначають, що "сучасні умови розвитку суспільних відносин, прискорення соціально-економічних процесів вимагають пошуку нових підходів до вирішення економічних проблем" [4, с. 239].

***Інституційна функція*** є спрямованою на розбудову системи органів влади, державних агентств, наглядових рад, інспекцій, координаційних рад, які реалізують державну політику. Вона охоплює питання розподілу повноважень, горизонтальної та вертикальної інтеграції управлінських структур. У ЄС цю функцію втілює мережеве управління, коли "європейські та національні інституції взаємодіють у межах поліцентричних механізмів" [13, с. 99].

Три останніх функції носять певною мірою адміністративно-управлінський характер. Так, ***моніторингова функція*** забезпечує постійне спостереження за станом здоров'я населення, ефективністю надання послуг, дотриманням стандартів та результатами реалізації політик. Вона є основою для адаптації, перегляду політик і прийняття обґрунтованих рішень, адже "системна оцінка є ключем до ефективного управління національними системами охорони здоров'я" [10, с. 230]. ***Розподільча функція*** полягає у справедливому, ефективному та прозорому розподілі ресурсів (фінансових, кадрових, інфраструктурних тощо) між закладами, регіонами, територіальними громадами рівнями допомоги. Успішна реалізація цієї функції є умовою доступності та справедливості – як справедливо наголошують Микола Шалько та Ельміра Мамедова, чи не найголовнішим недоліком вітчизняної системи охорони здоров'я є те, що в Україні досі "недоступність лікарського забезпечення для всіх категорій громадян не дозволяє досягти головної мети функціонування галузі – забезпечення здоров'я нації" [9, с. 214]. Нарешті, ***контрольна функція*** включає аудит, інспекції, громадський контроль, контроль витрат, дотримання стандартів, моніторинг цільового використання бюджетних коштів. Контроль гарантує не лише відповідність діям нормам, але й відновлює довіру до публічного управління.

Основну відповідальність за забезпечення ефективної реалізації функцій публічного управління в сфері охорони здоров'я, несе уряд країни, діючи через міністерство охорони здоров'я, конкретні ж завдання, повноваження та відповідальність в рамках цієї функції можуть бути розподілені серед інших структур, що здійснюють свою діяльності в сфері надання медичних послуг на умовах "узгодження норм положень (стандартів) забезпечення та контролю якості з метою формування оптимальної моделі взаємозв'язку держава – сфера охорони здоров'я – медичний заклад – пацієнт" [5, с. 69]. Водночас політичне управління системою охорони здоров'я необов'язково означає, що всі функції стратегічного управління мають здійснюватися лише міністерством охорони здоров'я або національним урядом. Навпаки, в розвинених демократичних державах, як, наприклад в Європейському Союзі, існують організаційні структури систем охорона здоров'я, в яких активну роль відіграють інші політичні актори з числа інституцій громадянського суспільства та бізнесу, органи місцевого самоврядування, установи та фонди медичного страхування, постачальники медичних послуг, волонтерські організації охорони здоров'я тощо.

Реалізація державної охороноздоровчої політики відповідно до означених вище принципів та функцій вимагає від державних і самоврядних інституцій формування й використання відповідних механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, що являють собою "складну, відкриту, структуровану систему методів, засобів, інструментів, важелів, які використовуються органами державної влади, місцевого самоврядування та медичними закладами у процесі

управлінської діяльності з метою забезпечення досягнення цілей, реалізації основних функцій такої сфери для задоволення попиту громадян на медичні послуги" [4, с. 246].

Функціонування механізмів публічного управління та адміністрування сфері надання медичних послуг покликане забезпечити виконання місії, принципів та функцій державної охороноздоровчої політики. Однак виникає питання, наскільки задекларовані українськими урядами стратегічні й тактичні цілі, безумовно, варті уваги та реалізації, насправді задають напрямки розвитку системи охорони здоров'я, чи досягає ці цілі прийнята державою Україною політика у сфері охорони здоров'я, адже, за твердженням Віталія Баштанника "одним із головних викликів для інтеграції України в європейський простір охорони здоров’я є відсутність гармонізації національних стандартів із європейськими, що створює бар’єри для ефективного реформування системи охорони здоров’я в Україні" [2, с. 209-210]. Дійсно, ефективність і результативність охороноздоровчих систем залежить не лише від обсягів фінансування, а передусім – від інституційної спроможності, професійного потенціалу кадрового апарату державної служби, якості управлінських рішень та рівня суспільної довіри. Без чітко визначеної політики та вказівки на ресурси, які надаються державою для досягнення цілей такої політики, важко розглядати ці цілі як щось інше, ніж набір благочестивих побажань.

**Висновки.**

Проведене дослідження функціональних та ціннісно-принципових засад системи публічного управління охороною здоров'я у країнах Європейського Союзу дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків, що мають важливе теоретичне та практичне значення для трансформаційних процесів в Україні.

Так, відповідно до офіційно визначеної місії принципова основа європейських систем охорони здоров'я ґрунтується на семи ключових принципах: справедливості (рівний доступ незалежно від соціального статусу), солідарності (спільна відповідальність суспільства за фінансування), субсидіар-ності (прийняття рішень на найнижчому можливому рівні), інтегрованого підходу (врахування впливу всіх політик на здоров'я), доказової політики (рішення на основі наукових даних), ефективності (раціональне використання ресурсів) та якості надання медичних послуг (дотримання професійних стандартів). Ці принципи утворюють взаємопов'язану ціннісну систему, що закладає основи формування нормативної бази для сучасного, ефективного та етично обґрунтованого публічного управління охороною здоров'я.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що, що ефективна система публічного управління охороною здоров'я базується на семи взаємопов'язаних функціях: стратегічній (визначення довгострокових цілей та пріоритетів), нормотворчій (формування правової бази), регуляторній (встановлення правил функціонування), інституційній (розбудова організаційних структур),

моніторинговій (постійне спостереження за станом системи), розподільчій (справедливий розподіл ресурсів) та контрольній (забезпечення дотримання стандартів та норм). Ці функції реалізуються не як ізольовані блоки, а як взаємодоповнюючі елементи синергетичної системи, що забезпечує цілісність і результативність охороноздоровчої політики.

Обґрунтовано, що для сучасної та повоєнної України європейський досвід визначення, формування та реалізації основоположних принципів і функцій публічного управління системою охорони здоров'я є особливо актуальним, оскільки війна гостро висвітлила фундаментальну істину про те, що людина та її здоров'я становлять основне багатство держави. Спираючись на кращий європейський досвід, органи публічного врядування України мають вдосконалювати національну систему охорони здоров'я за європейськими стандартами, імплементуючи принципи справедливості, солідарності, субсидіарності та доказової політики, задля задоволення попиту громадян на медичні послуги та належної реалізації конституційного права людини на охорону здоров'я.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі специфічних механізмів адаптації європейських принципів та функцій публічного управління охороною здоров'я до національних умов України, розробці практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження європейських стандартів у вітчизняну охороноздоровчу політику, а також у дослідженні впливу цифрової трансформації на трансформацію традиційних моделей публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах повоєнної відбудови країни.

***Література:***

1. Баб'як, О. В. (2023). Визначення сутності публічного управління охороною здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. № 14. С. 166-170. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.166

2. Баштанник В. В. Механізми публічного управління охороною здоров’я в контексті європейських стандартів медичних послуг на основі доказової практики. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 34. С. 205-211. DOI : https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.38

3. Гайдученко С. О., Швед А. Б. Інтеграція цифрових технологій у механізми публічного управління системою охорони здоров’я. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 1. С. 369-378. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-369-378

4. Дубина М., Сердюк Д. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров’я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1. С. 238-254. DOI: DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254

5. Коваленко О. О., Кривенко Є. М. Дорожня карта реформ з удосконалення механізмів державного управління впровадження міжнародних стандартів у сфері охорони здоров’я в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 43. С. 69-72. DOI : https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.10

6. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров’я в Україні: стан і системотворення. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 36-46. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46

7. Сурілова О. О. Міжнародно-правові механізми охорони здоров'я. Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія". 2023. Т. 32. С. 120-126. DOI https://doi.org/10.32782/npnuola.v32.2023.14

8. Улянченко, Н. М. (2023). Проблеми реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. № 21. С. 142-146. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.142

9. Шалько М. Н., Мамедова Е. С. Тенденції та механізми державного регулювання системи охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 214-217. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.214

10. Buse Kent, Mays Nicholas, Colombini Manuela, Fraser Alec, Khan Mishal, Walls Helen. (2024). Making Health Policy. Open University Press: McGraw-Hill Education. 320 p.

11. Garattini, L., & Badinella Martini, M. (2023). Modeling European health systems: A theoretical exercise. The European Journal of Health Economics, 24(8), 1249–1252. https://doi.org/10.1007/s10198-023-01628-0

12. Greer, S. L., Wismar, M., & Figueras, J. (Eds.). (2016). Strengthening health system governance: Better policies, stronger performance. Open University Press. https:// eurohealthobservatory.who.int/publications/m/strengthening-health-system-governance-better-policies-stronger-performance

13. Martinsen Dorte, Schrama Reini. (2020). Networked health care governance in the European Union. Journal of Health Politics, Policy and Law, 46(1), 93–118. DOI:10.1215/03616878-8706627

14. Papanicolas Irene, Rajan Dheepa, Karanikolos Marina, Soucat Agnes, Figueras Josep. (2022). Health System Performance Assessment: A Framework for Policy Analysis. World Health Organization. (Health Policy Series, No. 57. 246 p.

15. Sheikh, K., George, A., & Gilson, L. (2014). People-centred science: Strengthening the practice of health policy and systems research. Health Research Policy and Systems, 12(1), 19. https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-19

16. Topp, S. M., Schaaf, M., Sriram, V., Scott, K., & Dalglish, S. L. (2021). Power analysis in health policy and systems research: A guide to research conceptualisation. BMJ Global Health, 6(11), e007268. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007268

***References:***

1. Bab'yak, O. V. (2023). Vyznachennya sutnosti publichnoho upravlinnya okhoronoyu zdorov'ya [Defining the essence of public health care management]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience. Vol. 14. Pp. 166-170. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.166 [in Ukrainian].

2. Bashtannyk V. V. (2023). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia okhoronoiu zdorov'ia v konteksti yevropeiskykh standartiv medychnykh posluh na osnovi dokazovoi praktyky [Mechanisms of public administration of healthcare in the context of European standards of medical services based on evidence-based practice]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine, Issue 34, pp. 205–211. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.38 [in Ukrainian].

3. Haiduchenko S. O., Shved A. B. (2025). Intehratsiia tsyfrovykh tekhnolohii u mekhanizmy publichnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorov'ia [Integration of digital technologies into the mechanisms of public administration of the healthcare system]. Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests, No. 1, pp. 369–378. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-369-378 [in Ukrainian].

4. Dubyna M., Serdiuk D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorov'ia: sutnist′, morfolohiia ta spetsifichni osoblyvosti funktsionuvannia

[Organizational and economic mechanism of healthcare sector development: essence, morphology and specific functioning features]. Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia, No. 1, pp. 238–254. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254 [in Ukrainian].

5. Kovalenko O. O., Kryvenko Ye. M. (2024). Dorozhnia karta reform z udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv u sferi okhorony zdorov'ia v Ukraini [Roadmap for reforming the mechanisms of public administration for implementing international standards in the field of healthcare in Ukraine]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine, Issue 43, pp. 69–72. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.10 [in Ukrainian].

6. Kozachenko H. V., Sologub O. V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorov'ia v Ukraini: stan i systemotvorennia [Mechanisms of public administration in the field of healthcare in Ukraine: state and system formation]. Biznes Inform – Business Inform, No. 2, pp. 36–46. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46 [in Ukrainian].

7. Suryilova O. O. (2023). Mizhnarodno-pravovi mekhanizmy okhorony zdorov'ia [International legal mechanisms of healthcare]. Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia" – Scientific Papers of the National University "Odesa Law Academy", Vol. 32, pp. 120–126. https://doi.org/10.32782/npnuola.v32.2023.14 [in Ukrainian].4

8. Ulyanchenko, N. M. (2023). Problemy realizatsiyi derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorov'ya Ukrayiny [Problems of implementation of public-private partnership in the field of health care of Ukraine]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience. Vol. 21. Pp. 142-146. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.142 [in Ukrainian].

9. Shalko M. N., Mamedova E. S. (2024). Tendentsii ta mekhanizmy derzhavnoho rehuliuvannia systemy okhorony zdorov'ia [Trends and mechanisms of state regulation of the healthcare system]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, No. 7, pp. 214–217. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.214 [in Ukrainian].

10. Buse Kent, Mays Nicholas, Colombini Manuela, Fraser Alec, Khan Mishal, Walls Helen. (2024). Making Health Policy. Open University Press: McGraw-Hill Education. 320 p. [in English].

11. Garattini, L., & Badinella Martini, M. (2023). Modeling European health systems: A theoretical exercise. The European Journal of Health Economics, 24(8), 1249–1252. https://doi.org/10.1007/s10198-023-01628-0 [in English].

12. Greer, S. L., Wismar, M., & Figueras, J. (Eds.). (2016). Strengthening health system governance: Better policies, stronger performance. Open University Press. https:// eurohealthobservatory.who.int/publications/m/strengthening-health-system-governance-better-policies-stronger-performance [in English].

13. Martinsen Dorte, Schrama Reini. (2020). Networked health care governance in the European Union. Journal of Health Politics, Policy and Law, 46(1), 93–118. DOI:10.1215/03616878-8706627 [in English].

14. Papanicolas Irene, Rajan Dheepa, Karanikolos Marina, Soucat Agnes, Figueras Josep. (2022). Health System Performance Assessment: A Framework for Policy Analysis. World Health Organization. (Health Policy Series, No. 57. 246 p. [in English].

15. Sheikh, K., George, A., & Gilson, L. (2014). People-centred science: Strengthening the practice of health policy and systems research. Health Research Policy and Systems, 12(1), 19. https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-19 [in English].

16. Topp, S. M., Schaaf, M., Sriram, V., Scott, K., & Dalglish, S. L. (2021). Power analysis in health policy and systems research: A guide to research conceptualisation. BMJ Global Health, 6(11), e007268. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007268 [in English].

*УДК 331.101.3:658.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-480-490*

**Лівінський Анатолій Іванович** д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0002-2337-3884

**Андрейченко Андрій Вадимович** д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, https://orcid.org/0000-0002-1854-9099

**Петрів Іван Михайлович** к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0003-2698-395X

**Найда Ірина Станіславівна** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0002-9706-7724

# МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

**Анотація.** У статті досліджується мотиваційна функція самоменеджменту як ключовий чинник становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства в умовах VUCA-середовища (мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності). Висвітлено основні виклики, з якими стикаються сучасні менеджери: падіння рівня внутрішньої мотивації та залученості, перевантаження управлінськими завданнями, вплив глобальних кризових процесів, а також поширення дистанційних і гібридних форматів праці. Визначено, що розвиток навичок самоменеджменту дає змогу лідерам посилювати внутрішню мотивацію, долати професійне вигорання, підвищувати автономію, компетентність, стійкість та здатність до ефективної взаємодії.

Особливу увагу приділено ролі мотивації як медіатора між самоменеджментом та результативністю управлінської діяльності. Доведено, що самоменеджмент сприяє формуванню «суперлідерства», де індивід не лише регулює власний розвиток, але й надихає команду до автономності та інновацій. Використовуючи теорію самодетермінації Десі–Раяна, обґрунтовано значення задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та взаємозв'язку для підтримання високої внутрішньої мотивації в умовах невизначеності.

Запропоновано модель циклічного розвитку адаптивного управлінського лідерства, яка демонструє взаємозв'язок між самоменеджментом, мотивацією, результативністю та формуванням лідерських компетенцій. Розглянуто практичні інструменти самоменеджменту (SMART-цілі, рефлексія, journaling, HR-аналітика, коучинг), що дозволяють створювати мотиваційне середовище в організаціях і підвищувати конкурентоспроможність команд.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні способів розвитку самоменеджменту як засобу формування стійких управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах швидких змін і глобальних викликів. Зроблено висновок, що мотиваційна функція самоменеджменту виступає ядром переходу від традиційного менеджменту до адаптивного лідерства, забезпечуючи інноваційність, гнучкість і довгострокову ефективність сучасних організацій.

**Ключові слова:** самоменеджмент, лідерство, організація праці менеджера, мотивація, ефективність управління, адаптивне лідерство, управління організацією, самоморганізація, стійкість, інноваційність.

**Livinskyi Anatolii Ivanovich** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

**Andreichenko Andrii Vadymovich** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University

**Petriv Ivan Mykhaylovych** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

**Naida Iryna Stanislavivna** Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0002-9706-7724

## THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF SELF-MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ESTABLISHING MODERN ADAPTIVE MANAGEMENT LEADERSHIP

**Abstract.** The article examines the motivational function of self-management as a key factor in the formation of modern adaptive managerial leadership in a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). It highlights the main challenges faced by modern managers: a decline in internal motivation and engagement, overload with management tasks, the impact of global crisis processes, and the spread of remote and hybrid work formats. It is determined that the development of self-management skills enables leaders to strengthen internal

motivation, overcome professional burnout, and increase autonomy, competence, resilience, and the ability to interact effectively.

Particular attention is paid to the role of motivation as a mediator between self-management and the effectiveness of managerial activity. It has been proven that self-management contributes to the formation of 'super-leadership,' where the individual not only regulates their own development but also inspires the team to autonomy and innovation. Using Deci and Ryan's self-determination theory, the importance of satisfying basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness in maintaining high internal motivation in conditions of uncertainty is substantiated.

A model of cyclical development of adaptive managerial leadership is proposed, demonstrating the relationship between self-management, motivation, performance, and the formation of leadership competencies. Practical self-management tools (SMART goals, reflection, journaling, HR analytics, coaching) are considered, which allow creating a motivational environment in organisations and increasing the competitiveness of teams.

The practical significance of the study lies in identifying ways to develop self-management as a means of forming a new generation of resilient managers capable of operating effectively in conditions of rapid change and global challenges. It is concluded that the motivational function of self-management is at the core of the transition from traditional management to adaptive leadership, ensuring the innovation, flexibility and long-term effectiveness of modern organisations.

**Keywords:** self-management, leadership, manager's work organisation, motivation, management efficiency, adaptive leadership, organisation management, self-organisation, sustainability, innovation.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, який часто характеризується акронімом VUCA (від англійських слів volatility — мінливість, uncertainty — невизначеність, complexity — складність та ambiguity — неоднозначність), традиційні моделі лідерства все частіше виявляються недостатніми для ефективного управління. Сьогодні лідери повинні орієнтуватися в умовах, що швидко змінюються під впливом стрімких технологічних інновацій, невпинного прогресу цифровізації та широкого поширення дистанційної та гібридної форм роботи. Цей динамічний контекст вимагає від менеджерів діяти в умовах постійних змін, що характеризуються значною нестабільністю та складною взаємозалежністю між командами, технологіями та ринковими силами.

Як наслідок, самоменеджмент став ключовим ресурсом для вирішення цих складних завдань. Самоменеджмент дає змогу людям розвивати внутрішню мотивацію, яка стає основою адаптивного управлінського лідерства в умовах невизначеності. У такому мінливому середовищі здатність до саморегуляції та самомотивації є надзвичайно важливою, оскільки вона дає змогу лідерам не тільки протистояти складнощам, що виникають, а й бути успішними та ефективно керувати своїми командами в умовах невизначеності, притаманної

цьому постійно мінливому світу. Відточуючи свої навички самоуправління, лідери можуть використовувати свою стійкість та емоційний інтелект, сприяючи розвитку культури гнучкості та оперативності в своїх організаціях. Ця покращена здатність в кінцевому підсумку дає їм можливість долати перешкоди, надихати на інновації та забезпечувати стабільну ефективність, незважаючи на непередбачуваність, яка характерна для сучасного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Питанням мотивації в організованих колективах у сучасних мінливих умовах присвячені наукові праці як вітчизняних так і іноземних авторів. Серед вітчизняних науковців питанням мотивації як передумови ефективного менеджменту присвячені роботи: Т.В. Тадеєвої [4], В.А. Чичун, Г.О. Полянко [7] та інших.

У роботах іноземних авторів Prastito, F. P., Suminar, E., & Fitrianur, W. L. [3], Suharti M. [5], Desi Fitri, Vidyarini Dwita [6], Canavesi, A., Minelli, E. [7], на основі емпіричних даних у різних сферах (освіта, бізнес, медицина тощо) продемонстровано безпосередню залежність між результативністю та мотивацією. Особливо цінні такі дослідження з точки зору виявлення конкретних мотиваційних чинників у різних соціальних групах (колективах, організаціях, спільнотах тощо) в умовах VUCA.

**Мета статті** полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні ключової ролі мотиваційної функції самоменеджменту у процесі становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства в умовах VUCA-середовища. Дослідження спрямоване на побудову моделі циклічного розвитку адаптивного управлінського лідерства, де мотивація виступає медіатором між розвитком самоменеджменту та підвищенням результативності управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Статистичні дані останніх років демонструють, що мотивація менеджерів і їх залученість у робочий процес знижуються. Так, згідно з дослідженнями компанії Gallup, показник менеджерської залученості («manager engagement») зменшився до 27 % у 2024 році, що є значним падінням порівняно з попередніми роками [1].

Падіння мотивації супроводжується зростанням навантаження на менеджерів, оскільки вони стають відповідальними за все більшу кількість процесів, часто без адекватної підтримки чи розвитку управлінських компетенцій [2].

У цьому контексті самоменеджмент — який визначається як цілеспрямоване і свідоме управління власними ресурсами, часом, емоціями та професійним розвитком — відіграє вирішальну роль. Ефективний самоменеджмент дає лідерам можливість не тільки проявити більшу гнучкість в умовах мінливих обставин, але й оперативно та вміло реагувати на зміни. Такий проактивний підхід дозволяє їм підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації, що є необхідним для орієнтування в складних умовах. Більше того, самоменеджмент сприяє розвитку навичок саморегуляції, що дозволяє людям приймати обґрунтовані рішення навіть у складних і неоднозначних ситуаціях.

Розвиваючи ці здібності, лідери створюють міцну внутрішню систему підтримки, яка може ефективно протидіяти зовнішній нестабільності та невизначеності, що в кінцевому підсумку підвищує їхню здатність керувати в динамічному світі.

Більшість науковців сходяться в думці, що самоменеджмент (self-management) визначається як процес, за допомогою якого людина підвищує свою мотивацію, спрямовує поведінку та досягає цілей, узгоджених з груповими/ організаційними. Це включає самоорганізацію, самоконтроль, самомотивацію та рефлексію.

Самоменеджмент значно підвищує внутрішню мотивацію, використовуючи теорію самовизначення, яка підкреслює важливість автономії, компетентності та взаємозв'язку у формуванні зв'язку людини з її роботою. Коли люди відчувають, що мають право робити вибір і контролювати свої дії, вони стають більш зацікавленими та відданими своїм завданням. Ця внутрішня мотивація діє як захисний буфер проти зовнішніх бар'єрів, таких як поширені ефекти стресу та вигорання, які часто вражають професіоналів у середовищах з високим тиском [3].

У контексті організації праці менеджерів, які часто працюють в умовах VUCA, самоменеджмент стає ще більш важливим. Виховуючи почуття автономії, менеджери можуть краще орієнтуватися в складнощах ринкових процесів, приймати впевнені рішення і зберігати відчуття мети навіть в умовах невизначеності. Більше того, підвищення відчуття компетентності через розвиток навичок та позитивний зворотний зв'язок сприяє стійкості до викликів, що виникають у ситуаціях з високими ризиками.

Крім того, формування почуття зв'язку — як всередині команд, так і з партнерами чи клієнтами — сприяє зміцненню відносин співпраці, що є необхідним для ефективного лідерства в складних умовах управлінської діяльності. Разом ці елементи самоменеджменту не тільки дають менеджерам можливість бути успішними в нестабільних обставинах, але й сприяють формуванню культури лідерства, що надихає на адаптивність та інновації в умовах викликів.

Важливо зазначити, що самоменеджмент допомагає менеджерам оптимізувати робочий процес, фокусуючись на пріоритетах і зменшуючи витрати часу, збільшує продуктивність, дозволяючи досягати цілей з мінімальним втручанням, а також зменшує навантаження на вищих керівників. Крім того, самоменеджмент сприяє кращому управлінню часом і мотивації, що призводить до вищої ефективності в щоденних завданнях. У контексті організації праці це означає, що менеджер може самостійно планувати графіки, розподіляти ресурси та уникати прокрастинації, що особливо важливо в динамічних середовищах.

Самоменеджмент відіграє ключову мотиваційну роль у формуванні сучасного управлінського лідерства, оскільки сприяє внутрішній автономії та самодетермінації індивіда. Згідно з теорією самодетермінації (Self-Determination

Theory) Десі-Раяна (2000) [4], самоменеджмент посилює внутрішню мотивацію через задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та пов'язаності, що є критичним для лідерів у динамічних середовищах.

У дослідженні Прастіто та співавторів [3] було встановлено значну кореляцію між самоменеджментом та мотивацією праці, де високий рівень самоврядування (84%) асоціювався з покращеною мотивацією (62%), сприяючи переходу від зовнішнього контролю до внутрішньої саморегуляції. Аналогічно, у роботі Сухарті [5] вказано, що мотивація медіювала вплив самоменеджменту на продуктивність, підкреслюючи, що самоменеджмент формує адаптивне лідерство через посилення внутрішньої мотивації в умовах невизначеності.

Мотиваційна функція самоменеджменту проявляється в процесі становлення лідерства як каталізатор особистісного зростання, дозволяючи менеджерам перетворювати виклики на можливості для саморозвитку. У контексті управлінської діяльності, самоменеджмент сприяє формуванню «суперлідерства», де індивід не лише мотивує себе, але й надихає команду на автономну роботу.

Емпіричні дані вказаних вище досліджень [3], [5] показують, що працівники з високим самоменеджментом (70.4%) демонстрували кращу продуктивність (80%), оскільки мотивація виступала посередником у подоланні стресів, таких як низька зарплата чи емоційне вигорання. Зазначене підтверджує, що самоменеджмент прискорює еволюцію від традиційного менеджменту до трансформаційного лідерства, де мотивація стає основою для інновацій та стійкості в VUCA-середовищі.

Процес використання самоменеджменту для підвищення мотивації включає впровадження щоденних практик самооцінки та постановки цілей, що базуються на принципах самоменеджменту. Наприклад, лідери можуть застосовувати техніку journaling (ведення щоденника) для рефлексії над досягненнями, як рекомендується в дослідженнях [3], [5], [6], де це підвищувало мотивацію на 62% серед працівників. Також, досить ефективними є тренінги з самоорганізації, такі як постановка SMART-цілей та самоконтроль через інструменти на кшталт Trello.

Зазначений інструмент допомагає працівникам подолати демотивацію. Для менеджерів рекомендується інтеграція коучингу, де фокус на автономії (наприклад, делегування завдань з самооцінкою) посилює внутрішню мотивацію, сприяючи формуванню стійкого лідерства.

Регулярне оцінювання за шкалами, як AMS (Academic Motivation Scale), дозволяє коригувати підходи, забезпечуючи стале зростання мотивації в організаційній діяльності [3], [5].

Як визначено у дослідженні Фітрі низька мотивація в традиційних ринках пов'язана з зовнішніми факторами (економічна нестабільність), але само-менеджмент допомагає їх подолати через самоаналіз. Також, визначено, що для менеджерів бізнесу (підприємців) необхідно впроваджувати програми лідерства

для підвищення мотивації. У глобальному контексті лідерство є ключем до подолання дефіциту мотивації в просуванні малих та середніх бізнес-організацій [6].

Отже, мотиваційна функція самоменеджменту є базовим елементом процесу становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства (Рис. 1).

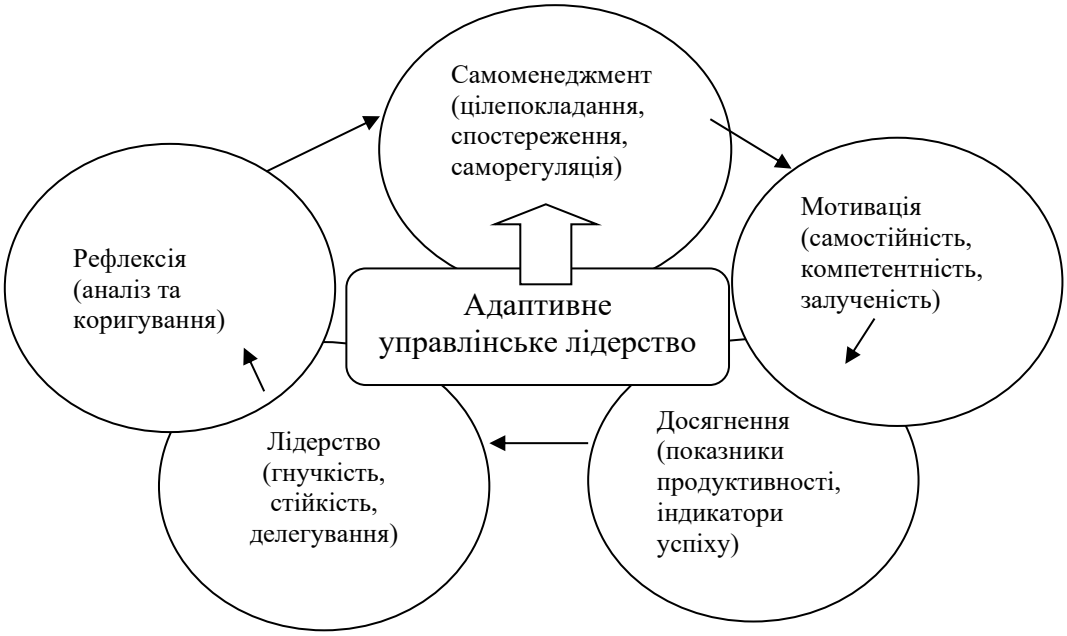



Рис. 1. Циклічна модель розвитку адаптивного управлінського лідерства
*Джерело: Створено авторами*

Запропонована модель демонструє циклічний зв'язок між самоменеджментом, мотивацією, результативністю та управлінським лідерством в процесі формування у менеджерів адаптивного управлінського лідерства.

Таким чином, можливо визначити адаптивне управлінське лідерство як стиль керівництва, при якому менеджер (управлінець) володіє здатністю швидко орієнтуватись в умовах невизначеності, змін та складних викликів (VUCA-середовище), прагне до самоменеджменту та розвитку внутрішньої мотивації (через автономію, компетентність і взаємозалежність), та активно застосовує рефлексію і коригування.

Воно передбачає, що лідер не просто керує іншими, а постійно керує собою, стимулює інновації, підтримує гнучкість, розподіляє відповідальність, і формує середовище, де команда адаптується, розвивається і здатна підтримувати високі результати в умовах змін.

Як визначають Чичун В. та Полянко Г. у сучасних організаціях, що працюють у все більш нестабільному зовнішньому середовищі, взаємозв'язок між стилем керівництва та залученістю співробітників став ключовим питанням у сфері управління поведінкою [7]. Такий зростаючий інтерес значною мірою зумовлений складністю ситуації, спричиненою глобальними кризами,

геополітичними потрясіннями, швидким технологічним прогресом та трансформацією форм організації праці, зокрема поширеним переходом до дистанційних або гібридних моделей роботи. Ці фактори радикально змінили динаміку впливу керівництва та змусили лідерів переосмислити свої підходи до залучення персоналу.

У таких непевних умовах неформальні елементи — від комунікаційних стратегій і управлінської поведінки до критичної ролі емоційного інтелекту в лідерстві — стають важливими для сприяння та підтримання високого рівня залученості співробітників.

Ефективні лідери усвідомлюють, що відкриті канали комунікації, які характеризуються прозорістю та частим зворотним зв'язком, сприяють довірі та співпраці між членами команди.

Крім того, емоційний інтелект лідера, який охоплює його здатність співчувати, активно слухати та реагувати на емоційні потреби своїх співробітників, може значно підвищити моральний дух та відданість на робочому місці.

Більше того, адаптивні стилі лідерства, що надають пріоритет інклюзивності та гнучкості, стають все більш важливими для пом'якшення впливу зовнішніх збурень на мотивацію та продуктивність співробітників. Культивуючи культуру підтримки та реагування в організації, лідери можуть допомогти своїм командам ефективніше долати виклики, тим самим підтримуючи залученість та забезпечуючи довгострокову стійкість організації.

Як міжнародна, так і українська практика підкреслюють важливість інтеграції цифрових технологій в систему управління мотивацією.

Впровадження HR-аналітики, платформ безперервного навчання та мобільних додатків для оцінки емоційного клімату сприяє персоналізації управлінського впливу, що позитивно позначається на задоволеності роботою [7].

Принцип «керівництва на основі даних» відкриває нові можливості для поведінкової адаптації стилів керівництва з метою задоволення реальних потреб і настроїв команди, одночасно забезпечуючи стратегічну узгодженість управлінських рішень з місією та цілями компанії.

Таким чином, ефективне створення мотиваційного середовища в сучасних організаціях пов'язане з прийняттям моделей лідерства, що враховують поведінкові аспекти, які надають пріоритет гуманізації управління, емоційній залученості та підвищенню потенціалу співробітників.

Як міжнародна, так і вітчизняна практика управління підтверджують, що ці елементи мають вирішальне значення для забезпечення довгострокової ефективності та стабільності організацій в умовах постійних змін [6], [7], [8].

Враховуючи викладене вище, можливо узагальнити способи, за допомогою яких самоменеджмент підвищує адаптивність менеджерів до організації праці в умовах VUCA (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Способи створення мотиваційного середовища**
**в умовах VUCA за допомогою самоменеджменту**

| № | Спосіб | Змістовне наповнення |
|---|---|---|
| 1. | Управління часом і пріоритетами | Чітке формулювання особистих і командних цілей на основі самоменеджменту:<br>використання технік планування;<br>гнучке планування з акцентом на основні цілі; |
| 2. | Розвиток внутрішньої мотивації | Здатність швидко оновлювати знання і навички задля формування конкуренто-спроможної особистості та колективу:<br>- формування відповідальності;<br>- пріоритет внутрішніх мотиваційних чинників над зовнішніми; |
| 3. | Самоконтроль і регуляція емоцій | Прозоре і відповідальне ставлення менеджера, що підвищує рівень внутрішньої мотивації співробітників:<br>- опанування технік контролю над власними реакціями;<br>- практики рефлексії чи когнітивної реструктуризації; |
| 4. | Формування навичок швидкого прийняття рішень та делегування | Створення простору для прийн. рішень:<br>- практики самоаналізу сильних і слабких сторін;<br>- практики побудови алгоритмів прийняття рішень на основі технік самоменеджменту; |
| 5. | Рефлексія та самоусвідомлення | Усвідомлена організаційна діяльність:<br>- формування цику адаптивності через механізм «планування → виконання → аналіз → корекція»;<br>- розвиток аналітичних здібностей; |
| 6. | Зміцнення стійкості | Цілеспрямоване формування навичок контролю над процесами:<br>- використання технік самоменеджменту для побудови збалансованого способу життя «особисте – професійне»;<br>- формування та підтримка джерел енергетичного наповнення; |

*Джерело: Створено авторами на основі [3], [5], [7], [8].*

Отже, способи створення мотиваційного середовища за допомогою самоменеджменту мають на меті не лише підтримку продуктивності, а й розвиток стійких, внутрішньо мотивованих управлінців, здатних вести команду через виклики VUCA-світу. Вони спрямовані на формування довгострокової адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

**Висновки.**

Проведене дослідження засвідчило, що самоменеджмент є вагомим чинником підвищення результативності діяльності та якості управлінських рішень у сучасних організаціях. Його вплив реалізується насамперед через мотивацію, яка виконує роль ключового медіатора у взаємозв'язку між самоменеджментом і досягнутими результатами. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на автономії, компетентності та відчутті належності, пояснює механізм, за допомогою якого розвиток навичок самоуправління сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управлінців. Окрім того, самоменеджмент має позитивний вплив на інноваційність і креативність, оскільки стимулює ініціативність, здатність до пошуку нових рішень та впровадження змін у командах. Дослідження також підтвердило, що мотиваційна функція самоменеджменту виступає ядром становлення адаптивного управлінського лідерства, формуючи стійкість, відповідальність і здатність надихати інших у складному VUCA-середовищі.

Водночас, навіть розвинені індивідуальні навички самоменеджменту потребують підтримки з боку організацій, зокрема через коучинг, тренінги та створення культури постійного розвитку. Практична цінність результатів дослідження полягає в доведенні доцільності інтеграції програм розвитку самоменеджменту у стратегії управління персоналом, що сприятиме формуванню внутрішньо мотивованих, адаптивних і високоефективних управлінців, здатних забезпечити конкурентоспроможність організацій в умовах глобальних викликів. Слід відзначити, що у вітчизняному науковому просторі бракує емпіричних досліджень, які б поєднували самоменеджмент, мотивацію, організацію праці менеджмера та сучасне лідерство в одному контексті. В той же час, іноземні автори частіше зосереджені на самоуправлінських командах, а не на індивідуальному лідерстві менеджера.

***Література:***

1. Managers aren't feeling so hot right now. It's costing them their sanity and the global economy billions. URL: https://www.businessinsider.com/manager-engagement-gallup-workplace-report-2025-4?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.09.2025)

2. 4 Reasons Why Managers Fail. URL: https://hbr.org/2024/04/4-reasons-why-managers-fail?tpcc=orgsocial_edit&utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedin (дата звернення: 25.09.2025)

3. Prastito, F. P., Suminar, E., & Fitrianur, W. L. Exploring the Impact of Self-Leadership on Work Motivation and Nursing Performance. Innovation Research Journal, 2024, 5(2), 131–142. https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.8393

4. Тадеєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, 2012, № 3, С. 213-221.

5. Suharti M. Effect of Self Leadership and Work Motivation on the Performance. International Journal of Digital Consumer Science, 2025, 1(1). Retrieved from https://journal.adpebi.com/index.php/ijdcs/article/view/777

6. Desi Fitri, Vidyarini Dwita Can self-leadership enhance the impact of motivation on entrepreneurial performance? MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2024, 3 (14), DOI: http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i3.004

7. Чичун В., Полянко Г. Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми, 2025, №5, DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07

8. Canavesi Alice, Minelli Eliana Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2022, Vol. 34, pp. 267-289, DOI: https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3

***References:***

1. Business Insider. (2025) Managers aren't feeling so hot right now. It's costing them their sanity and the global economy billions. Available at: https://www.businessinsider.com/manager-engagement-gallup-workplace-report-2025-4 (accessed September 25, 2025).

2. Harvard Business Review. (2024) 4 Reasons Why Managers Fail. Available at: https://hbr.org/2024/04/4-reasons-why-managers-fail (accessed September 25, 2025).

3. Prastito, F. P., Suminar, E., Fitrianur, W. L. (2024) Exploring the Impact of Self-Leadership on Work Motivation and Nursing Performance. Innovation Research Journal, vol. 5, no. 2, pp. 131–142. DOI: https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.8393 (accessed September 25, 2025).

4. Tadeieva, T. V. (2012) Teoriia samodeterminatsii Dici-Raiana i navchalna motyvatsiia [Deci-Ryan's Self-Determination Theory and Learning Motivation]. Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka, no. 3, pp. 213–221. (accessed September 25, 2025).

5. Suharti, M. (2025) Effect of Self Leadership and Work Motivation on the Performance. International Journal of Digital Consumer Science, vol. 1, no. 1. Available at: https://journal.adpebi.com/index.php/ijdcs/article/view/777 (accessed September 25, 2025).

6. Fitri, D., Dwita, V. (2024) Can self-leadership enhance the impact of motivation on entrepreneurial performance? MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, vol. 14, no. 3. DOI: http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i3.004 (accessed September 25, 2025).

7. Chychun, V., Polianko, H. (2025) Povedinkovyi menedzhment: motyvatsiini faktory efektyvnoho kerivnytstva [Behavioral Management: Motivational Factors of Effective Leadership]. Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, no. 5. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07 (accessed September 25, 2025).

8. Canavesi, A., Minelli, E. (2022) Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 34, pp. 267–289. DOI: https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3 (accessed September 25, 2025).

*УДК 65.014.1:65.018:658.8(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-491-503*

**Мазій Наталія Григорівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій НУ «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-0558-5963.

# СТАЛІ БІЗНЕС-ПРАКТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Досліджено роль екологічних, соціальних та управлінських принципів у формуванні конкурентних переваг суб'єктів малого бізнесу. Розглянуто сутність сталих практик у контексті інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємства.

Окреслено ключові напрями їх реалізації, серед яких енергоефективність, зменшення відходів, повторне використання ресурсів, впровадження етичних стандартів у взаєминах із персоналом і партнерами, а також забезпечення прозорої звітності.

Проаналізовано досвід європейських малих і середніх підприємств, де виявлено позитивний вплив застосування підходів циркулярної економіки та соціально відповідальних стратегій на ринкову стійкість і довгострокову ефективність бізнес-моделей. Установлено, що в малих підприємств наявні специфічні бар'єри впровадження сталих практик, зокрема фінансові обмеження, дефіцит кадрових ресурсів із «зеленими» компетенціями та недостатня управлінська мотивація. Показано, що для України ці обмеження посилюються умовами воєнного стану та економічної нестабільності, проте одночасно спостерігається активізація потреби у стійких бізнес-моделях.

Доведено, що застосування адаптованих міжнародних стандартів (ISO), локалізованих практик корпоративної соціальної відповідальності, цифрових рішень для моніторингу ресурсів, залучення державної і європейської підтримки може суттєво підвищити ефективність і конкурентоспроможність МСП. У результаті систематизації виокремлено інструменти й механізми, які формують комплексну основу сталого розвитку малого бізнесу: стандарти якості й соціальної відповідальності, цифрові інновації, державні стратегії та програми ЄС.

Установлено, що впровадження сталих бізнес-практик сприяє не лише економії ресурсів і підвищенню продуктивності, а й зростанню довіри клієнтів та партнерів, а також покращенню соціально-екологічних умов у громадах.

**Ключові слова:** сталі бізнес-практики, мале підприємництво, конкурентоспроможність, міжнародні стандарти.

**Maziy Nataliia Hryhorivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University. Lviv, https://orcid.org/0000-0002-0558-5963.

## SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICES AS AN INSTRUMENT FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES

**Abstract.** The role of ecological, social, and governance principles in shaping the competitive advantages of small enterprises has been examined. The essence of sustainable practices in the context of integrating ESG (Environmental, Social, Governance) principles into a company's business model has been considered. Key directions of implementation have been outlined, including energy efficiency, waste reduction, resource reuse, the application of ethical standards in relations with employees and partners, and the provision of transparent reporting. The experience of European small and medium-sized enterprises has been analyzed, where the positive impact of adopting circular economy approaches and socially responsible strategies on market resilience and the long-term effectiveness of business models has been identified. It has been established that small enterprises face specific barriers to the implementation of sustainable practices, in particular financial constraints, a shortage of staff with «green» competencies, and insufficient managerial motivation. It has been shown that for Ukraine these limitations are exacerbated by wartime conditions and economic instability, while at the same time an increasing demand for resilient business models is observed. It has been proven that the application of adapted international standards (ISO), localized corporate social responsibility practices, digital solutions for resource monitoring, and the involvement of state and European support can significantly enhance the efficiency and competitiveness of SMEs. As a result of systematization, instruments and mechanisms have been identified that form a comprehensive foundation for the sustainable development of small business: quality and social responsibility standards, digital innovations, state strategies, and EU programs. It has been established that the implementation of sustainable business practices contributes not only to resource savings and improved productivity but also to greater trust from clients and partners, as well as improved socio-ecological conditions in communities.

**Keywords:** sustainable business practices, small enterprises, competitiveness, digitalization, international standards.

**Постановка проблеми**. У сучасних умовах глобалізації, воєнних викликів та переходу до моделі сталого розвитку малі підприємства (МП) стикаються з потребою інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у свою діяльність. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у формуванні економічної стійкості та зайнятості, а з іншого – залишаються вразливими до зовнішніх

впливів, мають обмежений доступ до фінансів і знань, що ускладнює впровадження сталих практик. За таких виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів для адаптації підприємств до сучасних економічних викликів та підвищення їх конкурентоспроможності, що тісно пов'язано з інтеграцією принципів ESG, розробленням оновлених бізнес-моделей і активним застосуванням засобів цифрової трансформації.

Наукова актуальність проблеми полягає у дослідженні інструментів та механізмів адаптації принципів сталого розвитку до умов малого бізнесу, їхньому впливі на підвищення ефективності управління. Недостатній рівень теоретичного та практичного опрацювання цих питань у вітчизняних дослідженнях визначає потребу у системному аналізі та формуванні рекомендацій щодо інтеграції сталих бізнес-практик у діяльність МСП. Практична значущість проблематики виявляється у необхідності вироблення ефективних інструментів посилення конкурентоспроможності підприємств на локальному та міжнародному ринках через ESG-орієнтовані підходи, циркулярну економіку, корпоративну соціальну відповідальність та цифровізацію, що здатні забезпечити не лише економічний ефект, а й соціально-екологічні переваги для суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Аналіз наукових досліджень свідчить, що тема сталих бізнес-практик у малому підприємництві активно розробляється як українськими, так і європейськими науковцями. Зокрема, у працях A. Maman, J. Dias та F. Bassi [1] обґрунтовано багаторівневий характер управління сталим розвитком у МСП та наголошено на потребі системної інтеграції ESG-принципів у бізнес-моделі. Дослідження A. Madrid-Guijarro та A. Duréndez [2] виявляють ключові бар'єри впровадження сталих практик, серед яких особливо виділяються обмежені фінансові ресурси та недостатня управлінська мотивація. У роботі A. Moursellas та співавторів [3] зроблено висновок про позитивний вплив практик сталого розвитку на продуктивність і ринкову стійкість малих і середніх підприємств у ЄС. Крім того, вітчизняні дослідження Л. Д. Яценко [7] та інших підкреслюють, що розвиток малого бізнесу в Україні як джерело робочих місць безпосередньо залежить від адаптації до сучасних викликів, у тому числі екологічних і соціальних.

**Мета статті**. Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад упровадження сталих бізнес-практик у діяльність малих підприємств як інструменту підвищення їхньої конкурентоспроможності. Завданням дослідження виступає визначення сутності сталих практик та їхньої ролі у формуванні конкурентних переваг МП, аналіз бар'єрів і драйверів їх реалізації в українських та європейських умовах, систематизація інструментів і механізмів підтримки.

**Виклад основного матеріалу**. Інституціоналізація принципів сталості у діяльності малих підприємств означає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських компонентів у бізнес-модель з орієнтацією на довгострокову ефективність та мінімізацію впливу на довкілля. До таких підходів належать енергоощадність, повторне використання ресурсів, впровадження етичних

стандартів у відносинах із персоналом і партнерами, а також прозора звітність відповідно до ESG-орієнтирів. Наприклад, у дослідженнях європейських малих і середніх підприємств зауважують, що застосування circular economy практик й екологічна орієнтація стає дедалі важливішими елементами конкурентної стратегії [1].

У малих підприємств існують специфічні особливості впровадження принципів сталого розвитку, пов'язані з обмеженими ресурсами – як фінансовими, так і кадровими – а також із недостатньою експертизою у сфері екології та управління стійкістю. Дрібніші розміри бізнесу означають менший рівень масштабування, слабші можливості для інноваційних вкладень та більшу уразливість до зовнішніх змін. Основними перепонами для застосування ESG-підходів у малому бізнесі є обмежені фінансові й кадрові ресурси, а також нестача управлінської та екологічної компетенції [2, с. 952]. Ефективність інтеграції залежить від адаптації стандартів до масштабів і можливостей конкретного підприємства [3, с. 841].

Застосування принципів сталості безпосередньо корелює з конкурентоспроможністю малого бізнесу. Поєднання ресурсної ефективності, соціальної відповідальності та екологічних підходів сприяє зменшенню витрат, підвищенню довіри стейкхолдерів і покращенню умов доступу до фінансування. В свою чергу драйвери та бар'єри впровадження сталих підходів мають прямий вплив на продуктивність і виживання малих підприємств у динамічному ринковому середовищі [4].

Отже, теоретичне осмислення сталих бізнес-практик у секторі малого бізнесу базується на розумінні їхньої багатомірної природи та необхідності адаптації під обмежені ресурси. Особливості малого бізнесу накладають певні обмеження, але водночас стимулюють шукати ефективні, інноваційні рішення. Конкурентоспроможність малих підприємств у такому разі зростає не лише через прямий економічний ефект, а й через посилення іміджу, привабливості для інвесторів та здатності до адаптації в умовах нестабільності ринку.

Малі підприємства обирають сталі бізнес-практики як модель інтеграції екологічних, соціальних і корпоративних управлінських підходів у щоденну діяльність аби забезпечити баланс між поточними потребами й довгостроковою сталістю, що передбачає наявність структурованого підходу до зменшення ресурсоспоживання, зниження відходів, застосування етичних стандартів у взаєминах із працівниками та зовнішніми стейкхолдерами.

Однак МП стикаються зі специфічними бар'єрами впровадження сталих підходів. Обмежені фінансові ресурси, недостатній доступ до інвестицій у зелений розвиток, дефіцит екологічної компетенції серед керівництва та персоналу – усе це ускладнює трансформацію. Зокрема, дослідження показують, що в європейському контексті дуже часто бракує працівників із «зеленими навичками», що безпосередньо корелює з меншою ймовірністю впровадження ресурсоефективних дій [5; 6]. В Україні, в умовах війни та економічної

нестабільності, такі бар'єри посилюються: малі підприємства змушені скорочувати персонал або відмовлятися від інвестицій у сталий розвиток (близько 18,5 % підприємств скоротили персонал) [7, с. 2].

Попри це, взаємозв'язок між сталими практиками та конкурентоспроможністю малих підприємств має кілька суттєвих ланок. По-перше, сталість дозволяє знижувати операційні витрати через енергоощадні заходи, підвищення матеріалоефективності і мінімізацію відходів. По-друге, споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічну відповідальність брендів, отже для малого бізнесу це може стати елементом диференціації. У дослідженні «Small but sustainable: ESG and SMEs in Europe» [8] зазначено, що 67 % європейських малих підприємств, які впроваджують ESG-підходи, відзначають прямий конкурентний ефект. Крім того, підприємства з доведеними сталими підходами отримують вигідніші умови кредитування чи страхування – відповідно до звіту Generali [9], компанії з практиками сталого розвитку отримували поліпшені умови кредитування на +8 % і страхування на +10 %. Нижче наведено порівняльну таблицю переваг і обмежень впровадження сталих практик у малих підприємствах.

Таблиця 1

**Переваги та обмеження впровадження сталих бізнес-практик у малих підприємствах**

| **Переваги** | **Обмеження / Бар'єри** |
|---|---|
| Зниження витрат на енергію, матеріали, логістику | Обмежений капітал для початкових інвестицій |
| Підвищення репутації та довіри клієнтів | Нестача знань, браку екологічної компетенції |
| Доступ до «зеленого» фінансування, грантів, партнерств | Адміністративні та регуляторні складнощі |
| Підвищення мотивації персоналу та утримання кадрів | Вразливість до зовнішніх шоків, нестабільність ринків |

Таблиця 1 демонструє, що потенційні вигоди від застосування сталих підходів є значними, проте практична реалізація цих підходів стикається з низкою об'єктивних бар'єрів. У перспективі малим підприємствам корисно застосовувати гібридні підходи – поєднувати «м'які» зміни (наприклад, освітні програми, обізнаність) з поступовими інвестиціями в енергоефективне обладнання.

Також держава і міжнародні програми можуть відігравати роль каталізаторів, наприклад, у ЄС розроблено стандарти для сталого фінансування малих підприємств (SME sustainable finance standard), які враховують принципи «Do No Significant Harm» і мінімальні екологічні та соціальні гарантії для підтримки доступу до зелених кредитів і інвестицій [10]. Такий підхід створює

потенціал для поступового зростання стійкості малого бізнесу й зміцнення його конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Малі підприємства в Україні та за кордоном вже демонструють певні успішні практики сталого розвитку, які можуть слугувати моделями для адаптації. Наприклад, українські промислові малі підприємства почали переймати практики циркулярної економіки з ЄС, зокрема застосування вторинної сировини, підвищення енергоефективності та екологічного сертифікування виробів [11]. У європейських малих компаніях успішними вважаються ті кейси, де сталість інтегрована у стратегію розвитку і де керівники мають чітку прихильність до сталого розвитку (sustainability leadership) як ключового чинника трансформацій [3].

Фінансові обмеження залишаються одними з основних – висока початкова вартість «зелених» технологій, недоступність пільгового кредитування чи грантів, а також конкуренція за фінансування з боку більших гравців. Виокремлено нестачу публічної підтримки та високу вартість сталих заходів як суттєві перепони [12], крім того зазначається, що серед бар'єрів – низький рівень освіченості керівників і працівників у галузі екології, недостатня інформація про практичні заходи та слабка державна підтримка (законодавча, податкова) щодо заохочення екологічних рішень [13].

Інформаційні та кадрові обмеження посилюють фінансові бар'єри. Мало підприємств мають доступ до знань і технологій, необхідних для сталості, а освітні програми та консультаційні сервіси, орієнтовані на МСП, часто недостатньо розвинені. У контексті Європи технічні бар'єри, відсутність компетентного персоналу, слабкий доступ до технологій – усе це обмежує можливість здійснювати інновації у напрямі сталості [14]. В Україні, під час війни й економічної нестабільності, бар'єри посилюються: згідно з оцінкою UNDP [15], значна частина мікро-, малих і середніх підприємств тимчасово призупиняла діяльність, що ускладнює довгострокове планування інвестицій у сталий розвиток.

Попри перешкоди, існують можливості та ресурси, які малий бізнес може використовувати для подолання бар'єрів та поступового впровадження сталих практик. По-перше, кооперація у мережах бізнес-асоціацій, кластерах чи через консорціуми дозволяє об'єднати ресурси, надати спільний доступ до знань, технологій і консалтингу. Виділяють такі фактори-помічники, як зовнішнє співробітництво, менеджерська підтримка, навчальні програми, урядова інформаційна підтримка, які здатні пом'якшувати бар'єри у МСП. По-друге, інноваційні фінансові інструменти можуть сприяти – як-от змішані фінансування та моделі співфінансування (blended finance). Приклад в Україні – програма «crop receipts», ініційована IFC і SECO, що дозволяє аграрним МСП використовувати майбутній врожай як заставу, що покращує доступ до фінансування [16].

Таким чином, навіть малі підприємства можуть впроваджувати сталий розвиток за наявності сприятливих умов, лідерства і зовнішньої підтримки.

Проте бар'єри – фінансові, кадрові, інформаційні – лишаються суттєвими. Подолання їх можливе через активне використання мереж співпраці, інструментів фінансування та державних програм підтримки. Для України особливо актуальним є створення спеціалізованих консультативних платформ, державних стимулів і адаптація європейського досвіду до вітчизняного контексту, щоб малі підприємства могли стати учасниками екологічно відповідального бізнесу навіть в умовах обмежень.

Одним з ключових інструментів формалізації сталих практик у діяльності малих підприємств стають міжнародні стандарти за умови їх адаптації до ресурсних обмежень. За даними Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), стандарти сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності та розширенню ринкових можливостей підприємств будь-якого розміру, а для МСП вони можуть застосовуватись у гнучкому та модульному форматі (ISO, «ISO and Small & Medium Enterprises»). У Європі випущено «User Guide for European SMEs», який пояснює, як використовувати ISO 26000 (стандарт соціальної відповідальності) у доступному форматі для малих підприємств, дозволяючи уникати надмірної бюрократії (SBS-SME User Guide) [17; 18].

У масштабі малих підприємств корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) проявляється через локальні ініціативи – волонтерські проєкти, партнерство з громадами, соціальні акції або прозору взаємодію з працівниками. В Україні проведене емпіричне дослідження засвідчує, що підприємства все більше використовують КСВ як інструмент сталого розвитку: зокрема, вони впроваджують соціальні проєкти та звітність, що пов'язано з підвищенням іміджу і довіри [19]. У європейському просторі КСВ у МСП вважається важливим засобом забезпечення стійкості, коли витрати на соціальні ініціативи корелюють з репутаційними перевагами перед клієнтами та партнерами.

Цифровізація і впровадження інновацій відіграють роль каталізатора для ефективності та просування сталих підходів у малому бізнесі. Використання цифрових платформ, систем моніторингу споживання енергії, інтернет речей (IoT) для контролю ресурсів дає змогу оптимізувати витрати й підвищити прозорість діяльності. В Україні особлива увага приділяється цифровій трансформації бізнесу, тобто створення підтримуючої екосистеми цифровізації аби стимулювати стійке відновлення й інтеграцію з цифровим ринком ЄС.

Державна підтримка, програми ЄС і місцеві ініціативи можуть суттєво зменшити бар'єри для впровадження сталих практик у малих підприємствах. Наприклад, Європейська Комісія ухвалила рекомендацію щодо добровільного стандарту звітності з питань сталості для МСП (VSME), що спрощує адміністративне навантаження й дозволяє демонструвати екологічні й соціальні показники перед фінансовими установами [20]. В Україні уряд затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку і цифрової трансформації МСП до 2027 року, яка включає заходи з поліпшення доступу до фінансування, стимулювання «зелених» інвестицій та підтримку інновацій (Legal and policy frameworks) [21].

Таким чином, поєднання міжнародних стандартів, локальних ініціатив КСВ, цифрових інновацій та державної й європейської підтримки формує цілісну систему інструментів, узагальнену у таблиці 2.

Таблиця 2

**Інструменти та механізми реалізації сталих бізнес-практик у малих підприємствах**

| Інструмент / механізм | Суть застосування | Переваги / результат |
|---|---|---|
| Модульне застосування міжнародних стандартів (ISO, 26000) | використання окремих елементів стандартів, неповне або поетапне впровадження | зниження бар'єру сертифікації, підвищення довіри клієнтів та партнерів |
| КСВ у локальному форматі | соціальні акції, прозора політика, партнерство з громадою | посилення іміджу, підвищення лояльності співробітників і клієнтів |
| Цифрові рішення і інновації | системи обліку ресурсів, платформи моніторингу, IoT | ефективне управління ресурсами, зменшення витрат |
| Програми підтримки і стандарти EU | добровільні стандарти звітності, державні гранти, політичні стратегії | зменшення витрат впровадження, доступ до фінансування |

Джерело: [17; 19; 21].

Таким чином, поєднання адаптованих стандартів, КСВ-напрямків, цифрових рішень і сприяння з боку держави й міжнародних програм творить комплексну систему реалізації сталих практик у малому бізнесі. Такий інтегрований підхід здатен забезпечити баланс між досяжністю для МСП і потенційним впливом на конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Очікувані результати від упровадження сталих бізнес-практик у малих підприємствах насамперед пов'язані з підвищенням їхньої конкурентоспроможності на локальному та регіональному ринках. Завдяки застосуванню енергоефективних технологій, оптимізації використання ресурсів і впровадженню стандартів якості, підприємства здатні знижувати витрати та пропонувати продукцію чи послуги з доданою цінністю, що дозволяє їм конкурувати навіть із більшими компаніями, які мають значніші фінансові й кадрові ресурси. Європейські дослідження підтверджують, що малі компанії, які активно інтегрують принципи сталого розвитку, отримують кращі можливості для виходу на нові ринки та залучення партнерів.

Важливим результатом є зростання довіри клієнтів, партнерів та інвесторів. Прозора звітність, екологічні та соціальні ініціативи формують позитивний імідж малого бізнесу, що особливо важливо в умовах високої

конкуренції. У 67 % європейських МСП, які впровадили ESG-практики, спостерігається підвищення лояльності споживачів і позитивна динаміка у співпраці з постачальниками та фінансовими установами [8]. Для українських підприємств, особливо у воєнний час, додатковим чинником довіри є їхня соціальна активність: підтримка місцевих громад і працівників часто стає вирішальною у формуванні партнерських відносин.

Соціально-екологічні переваги впровадження сталих практик проявляються у поліпшенні стану довкілля, підвищенні якості життя місцевих громад і розвитку соціального капіталу.

Малі підприємства, які впроваджують заходи з енергоощадності, переробки відходів чи використання вторинних ресурсів, роблять внесок у зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Одночасно вони сприяють соціальній інтеграції через створення робочих місць, участь у громадських проєктах та підтримку локальних ініціатив. У звіті Програми розвитку ООН [15] наголошено, що активна участь малих бізнесів у сталому відновленні підвищує стійкість місцевих громад і сприяє економічній стабілізації в кризових умовах.

**Висновки**. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських елементів у бізнес-модель малих підприємств формує стійкий конкурентний профіль через поєднання ресурсної ефективності, підвищення якості та прозорої звітності. Ефект проявляється у зниженні операційних витрат, зміцненні ринкових позицій на локальних/регіональних ринках, зростанні довіри споживачів і партнерів, а також у кращому доступі до фінансових інструментів (у т.ч. «зелених») завдяки підтвердженим ESG-практикам. Виявлений синергетичний вплив енергоефективності, циркулярних підходів, етики праці та прозорості управління підсилює довгострокову життєздатність моделей МСП навіть за обмежених ресурсів.

Водночас зберігаються структурні бар’єри впровадження: висока початкова вартість «зелених» рішень, обмежений доступ до фінансування, дефіцит «зелених» навичок і практичних знань, а в Україні – додаткові ризики воєнного часу.

Найефективнішим пом’якшенням є модульне впровадження міжнародних стандартів (ISO), локалізована КСВ, цілеспрямована цифровізація (моніторинг ресурсів, IoT) та інституційна підтримка (спрощена звітність для МСП, гранти, blended finance). Комбінація управлінського лідерства з доступними стандартами і політиками підтримки створює «дорожню карту» поступової трансформації і масштабування результатів.

Перспективи подальших розвідок доцільно зосередити на кількісній оцінці ефектів сталих інвестицій у МСП та вивченні динаміки впливу ESG-інтеграції й цифровізації на їхню конкурентоспроможність у різних секторах. Важливим напрямом також є аналіз ефективності інструментів підтримки та формування кейс-банку українських підприємств для адаптації європейських практик.

***Література:***

1. Maman A., Dias J. G., Bassi F. Sustainability-oriented management in the SMEs. A multilevel analysis in the European Union. Journal of Environmental Management. 2024. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121559.

2. Madrid-Guijarro A., Duréndez A. Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 33, Issue 2. P. 949–967. https://doi.org/10.1002/bse.3537.

3. Moursellas A., De D., Wurzer T., Skouloudis A., Reiner G., Chaudhuri A., Manousidis T., Malesios C., Evangelinos K., Dey P. K. Sustainability Practices and Performance in European Small-and-Medium Enterprises: Insights from Multiple Case Studies. Discover Sustainability. 2023. Vol. 3. P. 835–860. https://link.springer.com/article/10.1007/s43615-022-00224-3.

4. Iqbal U. P., Nooney L. K., Al Ghafri F. S. S., Daniel T. M. Sustainable business practices in SMEs: a retrospective insight on catalysts and hurdles. Entrepreneurship and Innovation. 2025. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2456114.

5. Andrade R. D. de, Benfica V. C., Oliveira H. V. E., Suchek N. Investigating green jobs and sustainability in SMEs: Beyond business operations. Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 486. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144477.

6. European Year of Skills. Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises. EU. 2025. URL: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2994.

7. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. НІСД, Центр економічних і соціальних досліджень. 2025. С. 1–11. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf.

8. Perrini F., De Silvio M. Small but sustainable: ESG and SMEs in Europe. SDA Bocconi. 2025. URL: https://www.sdabocconi.it/en/sda-bocconi-insight/research-updates/sustainability/small-but-sustainable-esg-and-smes-in-europe.

9. Generali supporting sustainable SMEs for a resilient and competitive Europe. Generali Press Release. Generali Group. 2025. URL: https://www.generali.com/media/press-releases/all/2025/Generali-supporting-sustainable-SMEs-for-a-resilient-and-competitive-Europe.

10. Streamlining Sustainable Finance for SMEs. EU Platform on Sustainable Finance. 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/document/download/0d8e5199-44c2-4a17-affc-0f398443e603_en?filename=250321-sustainable-finance-platform-report-smes_en.pdf.

11. Best European and Ukrainian Practices in the Green Transition for SMEs. АППАУ. 2024. URL: https://appau.org.ua/en/gdt-textile-en/best-european-and-ukrainian-practices-in-the-green-transition-for-smes/.

12. Clemente-Almendros J. A., Vallejo García M., Blanco-Hernández M. SMEs and Sustainable Practices: Identifying Key Factors from Spanish Evidence. Sage Open. 2025. https://doi.org/10.1177/21582440251329631.

13. Durrani N., Raziq A., Mahmood T., Khan M. R. Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study. PLOS ONE. 2024. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298580.

14. Takacs F., Brunner D., Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 362. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227.

15. Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine. UNDP. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf.

16. IFC and SECO's implementation of crop receipts in Ukraine to improve access to finance for agri-SMEs. Blended Finance Case Studies. OECD.2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/blended-finance-case-studies_2fb90b9a-en/ifc-and-seco-s-

implementation-of-crop-receipts-in-ukraine-to-improve-access-to-finance-for-agri-smes-docx_42605aa0-en.html.

17. ISO and Small & Medium Enterprises. ISO. 2025. URL: https://www.iso.org/iso-and-smes.html.

18. Small Business Standards. User Guide for European SMEs on ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. 2016. URL: https://sbs-sme.eu/wp-content/uploads/2024/02/SBS-SME-ISO-User-Guide-2016_FINAL.pdf.

19. Tkal Y., Yarmak T., Martynova L., Yurchyk I., Andrusenko N. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8(1). P. 566–582. https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123.

20. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. EU4Business. 2024. 111 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf.

21. Commission presents voluntary sustainability reporting standard to ease burden on SMEs. European Commission. 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en.

***References:***

1. Maman, A., Dias, J. G., & Bassi, F. (2024). Sustainability-oriented management in the SMEs: A multilevel analysis in the European Union [Sustainability-oriented management in the SMEs: A multilevel analysis in the European Union]. Journal of Environmental Management. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121559 [in English].

2. Madrid-Guijarro, A., & Duréndez, A. (2023). Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices [Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices]. Business Strategy and the Environment, 33(2), 949–967. https://doi.org/10.1002/bse.3537 [in English].

3. Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malesios, C., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2023). Sustainability practices and performance in European small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies [Sustainability practices and performance in European small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies]. Discover Sustainability, 3, 835–860. https://link.springer.com/article/10.1007/s43615-022-00224-3 [in English].

4. Iqbal, U. P., Nooney, L. K., Al Ghafri, F. S. S., & Daniel, T. M. (2025). Sustainable business practices in SMEs: A retrospective insight on catalysts and hurdles [Sustainable business practices in SMEs: A retrospective insight on catalysts and hurdles]. Entrepreneurship and Innovation. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2456114 [in English].

5. Andrade, R. D. de, Benfica, V. C., Oliveira, H. V. E., & Suchek, N. (2025). Investigating green jobs and sustainability in SMEs: Beyond business operations [Investigating green jobs and sustainability in SMEs: Beyond business operations]. Journal of Cleaner Production, 486. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144477 [in English].

6. European Commission. (2025). European Year of Skills – Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises [European Year of Skills – Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises]. Retrieved from https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2994 [in English].

7. Yatsenko, L. D. (2025). Suchasni problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mists [Modern problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs]. Kyiv: NISS – Natsionalnyi instytut

stratehichnykh doslidzhen, 1–11. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf [in Ukrainian].

8. Perrini, F., & De Silvio, M. (2025). Small but sustainable: ESG and SMEs in Europe [Small but sustainable: ESG and SMEs in Europe]. SDA Bocconi Insight. Retrieved from https://www.sdabocconi.it/en/sda-bocconi-insight/research-updates/sustainability/small-but-sustainable-esg-and-smes-in-europe [in English].

9. Generali Group. (2025). Generali supporting sustainable SMEs for a resilient and competitive Europe [Generali supporting sustainable SMEs for a resilient and competitive Europe]. Generali Press Release. Retrieved from https://www.generali.com/media/press-releases/all/2025/Generali-supporting-sustainable-SMEs-for-a-resilient-and-competitive-Europe [in English].

10. EU Platform on Sustainable Finance. (2025). Streamlining sustainable finance for SMEs [Streamlining sustainable finance for SMEs]. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/document/download/0d8e5199-44c2-4a17-affc-0f398443e603_en [in English].

11. APPAU. (2024). Krashchi yevropeiski ta ukrainski praktyky u zelenomu perekhodi dlia MSP [Best European and Ukrainian practices in the green transition for SMEs]. Retrieved from https://appau.org.ua/en/gdt-textile-en/best-european-and-ukrainian-practices-in-the-green-transition-for-smes/ [in Ukrainian/English].

12. Clemente-Almendros, J. A., Vallejo García, M., & Blanco-Hernández, M. (2025). SMEs and sustainable practices: Identifying key factors from Spanish evidence [SMEs and sustainable practices: Identifying key factors from Spanish evidence]. Sage Open. https://doi.org/10.1177/21582440251329631 [in English].

13. Durrani, N., Raziq, A., Mahmood, T., & Khan, M. R. (2024). Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study [Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study]. PLOS ONE. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298580 [in English].

14. Takacs, F., Brunner, D., & Frankenberger, K. (2022). Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework [Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework]. Journal of Cleaner Production, 362. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227 [in English].

15. UNDP. (2024). Assessment of the impact of war on micro, small, and medium enterprises in Ukraine [Assessment of the impact of war on micro, small, and medium enterprises in Ukraine]. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf [in English].

16. OECD. (2025). IFC and SECO's implementation of crop receipts in Ukraine to improve access to finance for agri-SMEs [IFC and SECO's implementation of crop receipts in Ukraine to improve access to finance for agri-SMEs]. Blended Finance Case Studies. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/blended-finance-case-studies_2fb90b9a-en [in English].

17. ISO. (2025). ISO and Small & Medium Enterprises [ISO and Small & Medium Enterprises]. Retrieved from https://www.iso.org/iso-and-smes.html [in English].

18. Small Business Standards. (2016). User Guide for European SMEs on ISO 26000 Guidance on Social Responsibility [User Guide for European SMEs on ISO 26000 Guidance on Social Responsibility]. Retrieved from https://sbs-sme.eu/wp-content/uploads/2024/02/SBS-SME-ISO-User-Guide-2016_FINAL.pdf [in English].

19. Tkal, Y., Yarmak, T., Martynova, L., Yurchyk, I., & Andrusenko, N. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v Ukraini yak instrument staloho rozvytku [Corporate social responsibility in Ukraine as a tool for sustainable development]. Grassroots Journal of Natural Resources, 8(1), 566–582. https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123 [in Ukrainian/English].

20. OECD/EU4Business. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine [Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine]. 111 p. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf [in English].

21. European Commission. (2025). Commission presents voluntary sustainability reporting standard to ease burden on SMEs [Commission presents voluntary sustainability reporting standard to ease burden on SMEs]. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en [in English].

*УДК 37.07.005.33*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-504-515*

**Мамотенко Алла Віталіївна** кандидат біологічних наук, старший викладач кафедри анатомії і фізіології людини імені професора Я.Р. Синельникова Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0000-0001-6101-9723

**Філіппська Ірина Вікторівна** вчитель методист, психолог, директор комунального закладу «Харківська гімназія №84 Харківської міської ради», м.Харків, https://orcid.org/0000-0002-1133-9136

**Мерзлякова Наталія Володимирівна** директор комунального закладу «Харківський ліцей № 95, Харківської міської ради», м. Харків, https://orcid.org/0009-0007-9282-5243

# УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ОСВІТНІЙ ТА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ВИМІРИ

**Анотація.** У статті досліджено управлінську діяльність директора закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних суспільних викликів. Акцент зроблено на особливостях функціонування школи під час воєнного стану, необхідності швидкої адаптації до змін та забезпеченні безперервності освітнього процесу.

Проаналізовано подвійний вимір управлінської діяльності - освітній та психолого-педагогічний, які взаємодоповнюють один одного та визначають ефективність керівництва школою в кризових обставинах.

З'ясовано, що ефективне управління передбачає не лише організацію освітнього процесу, а й формування психологічної стійкості учнів і педагогічного колективу, створення безпечного освітнього середовища, розвиток довірливих і партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу.

Розкрито роль антикризових стратегій, які допомагають мінімізувати ризики, підтримати мотивацію педагогів, запобігти професійному вигоранню та забезпечити інноваційний розвиток школи навіть у нестабільних умовах.

Акцентовано на значущості мотиваційної функції в управлінні школою, яка за сучасних викликів є ключовою для забезпечення її стійкості та ефективності, оскільки у період невизначеності мотивація набуває соціально-психологічного значення: підвищує відповідальність педагогів, підтримує їх емоційний баланс, запобігає вигоранню та стимулює творчість і ініціативність.

Проаналізовано значущість збереження особистісно-референтного кола людини, налагодження ефективної кризової комунікації, що дає змогу зберегти життя, підтримати порядок і довіру до управлінців.

Окрему увагу приділено питанню лідерства директора як управлінця нового типу, здатного не лише виконувати адміністративні функції, а й виступати натхненником, комунікатором та психологічним наставником для педагогів і здобувачів освіти. Доведено, що сучасна управлінська діяльність у школі має будуватися на гуманістичних засадах, передбачати залучення колективу до прийняття рішень, впровадження інноваційних технологій навчання та постійну роботу над підвищенням професійної компетентності вчителів.

Таким чином, у статті обґрунтовується необхідність комплексного підходу до управління закладом освіти, що поєднує стратегічне бачення розвитку, ефективні освітні практики та системну психолого-педагогічну підтримку, що в сукупності забезпечує стабільність і прогресивність шкільної організації в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** управління школою, директор закладу освіти, сучасні виклики, воєнний стан, антикризове управління, мотивація, психолого-педагогічна підтримка, лідерство.

**Mamotenko Alla Vitaliyivna** Candidate of Biological Sciences, Senior Lecturer at the Department of Human Anatomy and Physiology named after Professor Ya.R. Synelnikov of the H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, https://orcid.org/0000-0001-6101-9723

**Filippska Iryna Viktorivna** Teacher-Methodologist, Psychologist, Principal of the Municipal Institution «Kharkiv Gymnasium № 84 of the Kharkiv City Council», https://orcid.org/0000-0002-1133-9136

**Merzliakova Nataliia Volodymyrivna** the director of municipal institution «Kharkiv's lyceum № 95 of Kharkiv City Council», https://orcid.org/0009-0007-9282-5243

## MANAGEMENT ACTIVITIES OF A GENERAL EDUCATION SCHOOL DIRECTOR IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES: EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL-PEDAGOGICAL DIMENSIONS

**Abstract.** The article examines the management activities of a general secondary education institution director in the conditions of modern social challenges. The emphasis is on the peculiarities of school functioning during martial law, the need for rapid adaptation to changes and ensuring the continuity of the educational process. The dual dimension of management activities is analyzed - educational and

psychological-pedagogical, which complement each other and determine the effectiveness of school management in crisis circumstances.

It was found that effective management involves not only the organization of the educational process, but also the formation of psychological stability of students and the teaching staff, the creation of a safe educational environment, the development of trusting and partnership relations between all participants in the educational process. The role of anti-crisis strategies is revealed, which help minimize risks, support teachers' motivation, prevent professional burnout and ensure innovative school development even in unstable conditions.

The emphasis is on the significance of the motivational function in school management, which, given modern challenges, is key to ensuring its stability and efficiency, since in a period of uncertainty, motivation acquires socio-psychological significance: it increases the responsibility of teachers, supports their emotional balance, prevents burnout and stimulates creativity and initiative.

The significance of preserving a person's personal and reference circle, establishing effective crisis communication, which makes it possible to save lives, maintain order and trust in managers, is analyzed.

Special attention is paid to the issue of the director's leadership as a new type of manager, capable not only of performing administrative functions, but also of acting as an inspirer, communicator and psychological mentor for teachers and students. It is proven that modern management activities in schools should be based on humanistic principles, involve the team in decision-making, implement innovative teaching technologies and constantly work to improve the professional competence of teachers.

Thus, the article substantiates the need for a comprehensive approach to the management of an educational institution, combining a strategic vision of development, effective educational practices and systematic psychological and pedagogical support, which together ensures the stability and progress of the school organization in the face of modern challenges.

**Keywords:** school management, director of an educational institution, modern challenges, martial law, anti-crisis management, motivation, psychological and pedagogical support, leadership.

**Постановка проблеми.** Сучасна українська школа функціонує в умовах глибоких громадських трансформацій, спричинених воєнними подіями, економічними та соціальними кризами, а також глобальними тенденціями модернізації освіти. Це висуває нові вимоги до управлінської діяльності директора, який має забезпечувати не лише організацію освітнього процесу, а й створення безпечної та психологічно комфортної середовища для всіх учасників освітнього процесу. В умовах війни та постійної загрози для життя дітей і педагогів особливого значення набуває психолого-педагогічний вимір управління школою, адже директор виступає координатором не тільки навчальних програм, а й комплексної підтримки учнів, які зазнали впливу

стресових факторів, пережили втрату будинку чи перебувають у стані емоційного виснаження. Нині актуальною є потреба в оновленні управлінських підходів, зокрема у впровадженні дистанційних та змішаних форм навчання, розвитку цифрової компетентності педагогів, забезпеченні психоемоційної стійкості колективу та налагодженні співпраці з батьками, місцевими громадами та міжнародними організаціями. Саме тому дослідження управлінської діяльності директора школи в освітньому та психолого-педагогічному вимірах є надзвичайно актуальним, адже від ефективності керівника залежить не лише якість навчання, а й збереження психологічного здоров'я учнів, формування їхньої здатності протистояти викликам сучасності та будувати майбутнє України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**. Українські науковці активно досліджують проблему управлінської діяльності директора школи в умовах сучасних громадських викликів. Зокрема, В. Гладкова аналізує сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах ризику та невизначеності, підкреслюючи важливість розвитку професійних компетентностей та здібностей до самоорганізації, самоконтролю, самоініціації та саморозвитку [3].

М. Клокар зосереджується на управлінських компетентностях директора школи у контексті реформування освіти, зокрема у межах концепції «Нова українська школа», та наголошує на необхідності нових управлінських підходів у XXI столітті [9].

Л. Попович досліджує модель управління громадсько-активною школою як соціально-педагогічною системою, акцентуючи на ефективності її взаємодії з громадою [15]. У працях С. Королюка, Л. Калініної, О. Пастовенського та О. Онаць розглядається громадсько-державне управління у діяльності школи, що передбачає партнерство між освітньою установою та місцевою громадою [5].

О. Корицька та В. Ковальчук аналізують трансформацію загальної середньої освіти в умовах реформ та повномасштабного вторгнення, акцентуючи на викликах, з якими стикається директор школи [10]. Окрему увагу проблемам управління в умовах VUCA-світу (змінності, невизначеності, складності та неоднозначності) приділяють Т. Тарас та інші дослідники, підкреслюючи потребу в гнучких моделях управління якістю освіти.

Загалом у наукових працях виділяються кілька ключових аспектів: необхідність розвитку управлінських компетентностей керівника школи, посилення ролі громадсько-державного управління та співпраці з місцевими громадами, пошук ефективних моделей управління громадсько-активними школами, подолання зовнішніх викликів (війна, пандемія, реформи), а також забезпечення якості освіти в умовах невизначеності. Важливим напрямом досліджень є також психолого-акмеологічні аспекти управління, що стосуються особистісної стійкості та здатності керівника до адаптації та саморозвитку у кризових умовах.

**Мета статті** - дослідження особливостей управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, трансформацій у сфері освіти та зростання психолого-педагогічних потреб учасників освітнього процесу.

**Виклад основного матеріалу**. **Як** підкреслює В. Гладкова**,** в XXI столітті формується новий тип керівника - творча, орієнтована на майбутнє особистість, здатна не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати їх, будуючи співпрацю та впроваджуючи інновації [3, с.39]. Успішність управлінської діяльності директора школи визначається комплексом особистісних і професійних характеристик: широким кругозором, умінням відчувати ситуацію, креативним підходом до роботи, здатністю діяти в умовах невизначеності, професійною мобільністю, самомотивацією та вмінням мотивувати інших, схильністю до стратегічного мислення й прогнозування результатів, готовністю ризикувати та брати відповідальність за прийняті рішення.

Як зазначає В. Жигірь, управлінська діяльність директора закладу освіти має загальні закономірності, властиві будь-якому управлінню, але водночас відрізняється специфікою, що полягає у постановці та досягненні соціально значущих цілей у конкретних освітніх і суспільних умовах. Вона орієнтована не лише на процес, а й на досягнення кінцевого результату [8].

Дослідження В. Гладкової також підкреслюють, що діяльність керівника школи виходить за межі функцій контролю й координації. Вона охоплює управління кадровою політикою, розвиток корпоративної культури, формування лояльності колективу, стимулювання готовності педагогів до саморозвитку й перетворень. Ефективність такої діяльності залежить від прагнення до професійного зростання, націленості на успіх, розвитку акмеологічних компетентностей, що дозволяють керівникові організовувати власну роботу, будувати конструктивні взаємини з колективом, визначати стратегічні цілі й досягати їх [3, с. 41].

Відтак, управлінська діяльність директора школи в умовах сучасних викликів поєднує освітній та психолого-педагогічний виміри: з одного боку, вона спрямована на досягнення результатів і забезпечення якості освітнього процесу, а з іншого – вимагає від керівника високої особистісної зрілості, психологічної стійкості та готовності до співпраці й трансформацій.

У сучасних умовах невизначеності управлінське рішення, за В. Гладковою, постає як результат глибокого аналізу, прогнозування, оптимізації та вибору найдоцільнішої альтернативи в ситуації неповної, надмірної або суперечливої інформації.

Такі рішення завжди мають імовірнісний характер, що зумовлює складність і відповідальність процесу їх прийняття. Для директора закладу освіти особливо важливо діяти швидко й водночас зважено, адже управлінська діяльність потребує ефективності навіть у критичних ситуаціях, коли інформації бракує або вона надлишкова й не завжди корисна.

В умовах воєнного стану та постійних суспільних викликів особливого значення набуває формування професійних умінь керівника щодо прийняття управлінських рішень у ситуаціях ризику й невизначеності. Для цього доцільним є проходження спеціалізованих акмеологічних тренінгів, що включають елементи коучингу та сприяють розвитку здатності до самоконтролю, рефлексії та стратегічного мислення. Крім того, важливим кроком може стати створення служби акмесинергетичного супроводу професійного саморозвитку керівників, яка б сприяла формуванню ключових управлінських компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах невизначеності та кризових обставин [3, с.44].

С. Дацюк, К. Матвієнко обґрунтовують, що управління закладом освіти зумовлено, в першу чергу, тим набором обставин, ситуацією у якій опинився заклад освіти. У науковій літературі зустрічається таке визначення поняття «ситуації» – «одноактність та неповторність множини подій, збіг життєвих обставин і положень, які відкриваються сприйняттю та діяльності людини» [7].

Поняття «криза» у словникових та енциклопедичних джерелах визначається як крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, яке ставить під загрозу її життєздатність у навколишньому середовищі [13, с.586].

У сучасному науковому розумінні це явище не обмежується лише економічними чи соціальними аспектами, воно охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства, зокрема освітню, політичну та воєнну. Т. Сич наголошує, що криза – це стан, коли звичні способи впливу на обставини виявляються неефективними або неможливими, а кількість можливих рішень значно обмежена чи навіть зведена до нуля [с.210], що вимагає нестандартних, інноваційних підходів, адже традиційні методи можуть лише поглибити проблеми. Таким чином, криза – це не лише випробування системи, а й момент, що потребує докорінних змін у мисленні та діях.

Особливе місце займає воєнно-політична криза, яка, за визначенням А. Гути, є наслідком загострення регіональної чи міжнародної безпекової ситуації, коли вичерпуються можливості політичного врегулювання і зростає ймовірність застосування воєнної сили. В українських реаліях цей тип кризи є надзвичайно актуальним: повномасштабна війна проти України спричинила одночасне загострення соціальних, політичних, економічних і гуманітарних проблем [6].

З огляду на сучасні виклики, кризу можна трактувати не лише як загрозу, а й як точку перелому, що примушує суспільство, державні інституції та освітні організації шукати нові моделі функціонування. Для освітньої сфери криза сьогодні означає необхідність швидкої адаптації до умов воєнного стану: організація навчання під час повітряних тривог, евакуації, вимушені міграції учнів і вчителів, інтеграція цифрових технологій та дистанційних форматів, робота з дітьми, які пережили травматичний досвід. Все це вимагає від

керівників закладів освіти нестандартного мислення, високого рівня стресостійкості та здатності ухвалювати рішення в умовах непередбачуваності.

Таким чином, сучасне розуміння кризи виходить далеко за межі класичних словникових визначень: вона розглядається як багатовимірний феномен, що вимагає від керівників освіти та суспільства загалом уміння не лише реагувати на обставини, а й формувати нові стратегії розвитку у надзвичайно складних і непередбачуваних умовах.

В. Байдик, О. Ключка обґрунтовують, що у сучасних умовах воєнних викликів керівники закладів освіти опинилися перед безпрецедентними труднощами, зокрема у регіонах, де відбувалися бойові дії або школи були зруйновані чи опинилися під окупацією [1]. Як зазначають дослідники, повномасштабне вторгнення зумовило неможливість забезпечення належного функціонування освітнього процесу на таких територіях, що поставило перед управлінцями завдання юридичного переміщення закладів, вирішення питань фінансування, організації дистанційного навчання та забезпечення педагогів необхідними технічними ресурсами. На тимчасово окупованих територіях ситуація ускладнилася ще й безпековим аспектом та обмеженістю комунікацій, що унеможливлювало ефективну взаємодію учасників освітнього процесу. У цих обставинах проблеми управлінської діяльності директорів шкіл набули нового виміру: до традиційних організаційних і фінансових завдань додалася необхідність підтримки колективу в умовах психологічного та емоційного навантаження. Це підтверджує, що кризові ситуації є невід'ємною частиною управлінської діяльності, а війна лише загострила їх, висунувши на перший план роль лідера, здатного не лише приймати виважені рішення, а й забезпечувати моральну підтримку та згуртованість педагогічного колективу [1, с.48].

Продовжуючи розгляд проблем управлінської діяльності директора школи в умовах воєнних викликів, варто зазначити, що ефективність подолання криз безпосередньо залежить від особистісних і професійних характеристик керівника. Як підкреслює О. Мармаза, управління кризовими ситуаціями значною мірою визначається ментальним рівнем керівника, його освітнім та професійним рівнем, досвідом, поінформованістю щодо сучасних управлінських технологій, а також обсягом наданих повноважень. Це означає, що від якості підготовки та готовності директора до дій у нестандартних умовах залежить стабільність і життєздатність освітнього закладу [12, с.189].

У цьому контексті важливим є розуміння антикризового управління як цілісної системи управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ на різних рівнях управління [4]. Основним завданням антикризового менеджменту є забезпечення стабільності функціонування закладу освіти, що досягається своєчасним реагуванням на зміни зовнішнього середовища - економічні, політичні, соціальні чи безпекові - шляхом використання ефективних інструментів для вирішення тимчасових і довготривалих проблем [4, с.43].

Л. Вознюк та О. Доброгорський наголошують, що важливою умовою виходу з кризової ситуації є планування та розробка антикризової стратегії [2, с.51]. При цьому визначення місії й візії закладу освіти з урахуванням воєнних або надзвичайних обставин сприяє згуртуванню педагогічного колективу для подолання складних викликів. Місія як головна мета діяльності відображає спільні цінності педагогів, тоді як візія задає орієнтир руху шкільної спільноти у подоланні проблем. У такий спосіб антикризова стратегія формує напрям позитивних змін, а ціль конкретизує завдання щодо зниження ризиків у розвитку закладу освіти [2].

На думку Л. Вознюка та О. Доброгорського, основними принципами антикризового управління в умовах воєнного стану є: виявлення кризових явищ залежно від рівня їхньої небезпеки; швидке реагування на загрози; своєчасне та правомірне ухвалення управлінських рішень; систематичний контроль за виконанням управлінських заходів [2, с.52].

Застосування окреслених принципів у практиці шкільного управління сприяє не лише стабілізації роботи освітньої установи, але й створює підґрунтя для її подальшого розвитку навіть у складних умовах воєнного стану чи надзвичайної ситуації. Важливо, щоб антикризова стратегія не обмежувалася лише короткостроковими заходами реагування, а передбачала довгострокове бачення розвитку закладу, що дозволяє не тільки мінімізувати ризики, а й трансформувати кризу у можливість для оновлення та вдосконалення освітнього процесу. Зокрема, ключову роль відіграє лідерство керівника, його здатність мотивувати колектив, налагоджувати комунікацію та створювати атмосферу довіри. У поєднанні з чітко визначеними цілями й стратегічним баченням це забезпечує стійкість освітньої організації та підвищує її готовність до нових викликів.

Досвід світових дослідників лідерства доводить, що ключову роль у кризових обставинах відіграють особистісні якості керівника. Так, Джеймс Кузес і Баррі Познер виокремлюють п’ять базових умінь, які дозволяють лідерам досягати успіху навіть у найскладніших ситуаціях: активне впровадження змін через пошук нових можливостей і готовність до ризику; формування й інспірування спільного бачення майбутнього; надання можливостей діяти іншим і зміцнення їхньої віри у власні сили; демонстрація прикладу через особисту діяльність і планування проміжних досягнень; а також заохочення колективу шляхом визнання внеску кожного та святкування спільних успіхів [18].

Таким чином, у кризових умовах, зумовлених війною та суспільними трансформаціями, від директора школи вимагається не лише організаційна гнучкість і професійна компетентність, а й виражене лідерство, здатне об’єднувати команду, надихати її на спільну діяльність і сприяти знаходженню нестандартних рішень для збереження ефективності освітнього процесу.

Важливою характеристикою управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану є реалізація мотиваційної функції керівником-

менеджером. На цьому особливу увагу акцентує О. Мармаза, підкреслюючи, що саме координаційний і мотиваційний вимір управлінської діяльності слугує підґрунтям для посилення розвитку освітнього менеджменту. Дослідниця зазначає, що докорінна трансформація змісту функцій управління формує «нову філософію школи», яка передбачає переосмислення ролі керівника та його місця у всій системі управлінських процесів [12, с. 41].

На думку Л. Вознюка та О. Доброгорського, у воєнних умовах мотиваційна функція має ґрунтуватися на принципах довіри та партнерства між усіма учасниками освітнього процесу. Ефективність такого підходу забезпечується через відкрите обговорення й ґрунтовний аналіз актуальних проблем разом із педагогічним колективом. Серед ключових питань вони виділяють: організацію дистанційного навчання; особливості оцінювання результатів учнів; проведення уроків у специфічних умовах воєнного стану; забезпечення психологічної підтримки школярів та створення для них максимально комфортного освітнього середовища; а також пошук рішень у нестандартних ситуаціях, що виникають у процесі онлайн-навчання [2, с. 52].

Мотиваційна функція в управлінні школою в період сучасних викликів стає ключовим чинником забезпечення її стійкості та ефективності. Саме через створення атмосфери довіри, взаємопідтримки й партнерства керівник здатен мобілізувати колектив для вирішення складних завдань. У ситуації невизначеності й підвищеного психологічного навантаження, мотивація набуває не лише організаційного, а й соціально-психологічного значення. По-перше, вона сприяє підвищенню професійної відповідальності педагогів та їхній готовності гнучко реагувати на виклики. По-друге, мотивація допомагає зберегти емоційний баланс і працездатність колективу, зменшуючи ризики професійного вигорання. По-третє, вона стимулює розвиток творчості й ініціативності вчителів, що особливо важливо під час пошуку нестандартних рішень у кризових умовах.

Зауважимо і про те, що у кризових ситуаціях, як зазначає Т. Сич, надзвичайно важливим є збереження особистісно-референтного кола людини, тобто її внутрішнього стрижня та найближчого соціального оточення. Адже навіть за умови втрати матеріальних ресурсів чи економічного добробуту, людина, яка має підтримку близьких, друзів, колег, здатна відновити своє життя і досягти нових вершин [17, с.210]. У цьому контексті надзвичайно важливим завданням керівництва закладів освіти є організація ефективної кризової комунікації.

Вона дозволяє зберегти життя та здоров’я людей, підтримати правопорядок, запобігти паніці й психологічним наслідкам стресових ситуацій. Як підкреслюють дослідники Д. Коник, Л. Хагт, кризові комунікації здатні не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й посилити репутацію організації, показати професіоналізм управлінців і сформувати довіру до керівництва, що є надзвичайно актуальним в умовах сучасних суспільних та воєнних викликів [11].

**Висновки.** Управлінська діяльність директора школи в умовах сучасних викликів набуває нового змісту та значення, адже саме керівник закладу освіти стає ключовою фігурою у формуванні стратегії розвитку школи, забезпеченні якісного освітнього процесу та створенні сприятливого психологічного клімату.

По-перше, сучасні виклики - цифровізація, воєнні умови, демографічні зміни, інтеграція до європейського освітнього простору - потребують від директора не лише адміністративних навичок, а й гнучкості, здатності до інновацій та стратегічного мислення.

По-друге, психолого-педагогічний аспект управління виявляється у формуванні безпечного та підтримувального середовища для учнів, учителів і батьків. Директор стає фасилітатором і мотиватором, що забезпечує емоційну стійкість педагогічного колективу та сприяє розвитку культури взаємоповаги.

По-третє, ефективна управлінська діяльність ґрунтується на поєднанні освітнього менеджменту з лідерством, орієнтованим на людину. Уміння поєднувати організаційні завдання з індивідуальними потребами учасників освітнього процесу є запорукою стійкого розвитку школи.

Отже, управління закладом освіти у сучасних умовах слід розглядати як багатовимірний процес, що інтегрує освітній, психологічний та соціальний компоненти. Директор школи виступає не лише керівником, а й лідером змін, який забезпечує гармонійний розвиток освітнього середовища відповідно до викликів сьогодення.

***Література***

1. Байдик В.В., Ключка О.В. Антикризове управління в закладі освіти в умовах війни: психологічний аспект. Освітній дискурс:збірник наукових праць. 2022. № 40 (4-6). С. 45-52.
2. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування». 2022. № 1 (2). С.48-54.
3. Гладкова В. М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Імідж сучасного педагога. 2023. №5 (212). С. 38-46.
4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
5. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов. К.: КОНВІ ПРІНТ, 2019.96с.
6. Гута А. А. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками», «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 116-120.
7. Дацюк С., Матвієнко К. Що таке кризова ситуація? Які рішення є адекватними та дозволяють вийти з кризи? Житомир:. 5 December. 2008. URL: https://www.zhitomir.info/news_31962.html
8. Жигірь В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. Науковий вісник Донбасу. 2013. N 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14
9. Клокар Н. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Педагогіка». 2018. № 1(7) С. 28–31.

10. Корицька, О. І., Ковальчук, В. О. Трансформація загальної середньої освіти в Україні: виклики та перспективи в умовах довоєнних реформ і повномасштабного вторгнення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-07-01

11. Коник Д., Хагт Л. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування: практичний посібник. Київ, 2020. 70 с.

12. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

13. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

14. Писаревська Г. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. Випуск 20. Ч. 1. С. 148-153.

15. Попович Л.М. Результативність використання моделі управління громадсько активною школою як активною соціально-педагогічною системою / Л. М.Попович // Міжнародна конференція «Інноваційні технології в науці та освіті.Європейський досвід». (21–24 листопада 2017 р., м. Відень, Австрія): Матеріали.У 2-х томах. Том ІІ. Упорядники : Хохлова Т. С., Кімстач Т. В. Дніпро -Відень, НМетАУ, ІніФН, 2017. С.108 – 112.

16. Ситник Г. П. Сутність кризових ситуацій соціального характеру у контексті національної безпеки: філософсько-управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 8. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479

17. Сич Т. Управління закладом вищої освіти у кризових ситуаціях. Актуальні питання гуманітарних наук. 2022. Вип. 55. Том 3. С. 208–212.

18. James M. Kouzes , Barry Z. Posner.The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations: 25th Anniversary Hardcover. Jossey-Bass Inc Pub. 2012. 394 p.

***References:***

1. Baidyk V.V., Kliuchka O.V.(2022). Antykryzove upravlinnia v zakladi osvity v umovakh viiny: psykholohichnyi aspekt [Anti-crisis management in an educational institution in wartime: psychological aspect]. *Osvitnii dyskurs:zbirnyk naukovykh prats - Educational Discourse: Collection of Scientific Papers, 40 (4-6),* 45-52.

2. Vozniuk L., Dobrohorskyi O. (2022). Osoblyvosti osvitnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of educational management under martial law]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity «Publichne upravlinnia ta administruvannia» - Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education "Public Management and Administration", 1 (2),* 48-54.

3. Hladkova V. M. (2023). Upravlinska diialnist kerivnyka zakladu osvity v umovakh nevyznachenosti [Management activities of the head of an educational institution in conditions of uncertainty]. *Imidzh suchasnoho pedahoha -The image of a modern teacher, 5 (212),* 38-46.

4. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022). Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy [Crisis management].Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav.

5. Onats M., Ostroverkhova N., Popovych L., Shevtsov M. (2019). Hromadsko-aktyvni shkoly: upravlinnia ta mekhanizmy rozvytku [Socially active schools: management and development mechanisms]. K.: KONVI PRINT.

6. Huta A. A. (2017). Poniattia «kryzova sytuatsiia, zumovlena voienno-politychnymy chynnykamy», «voienno-politychna kryza» v teorii derzhavnoho upravlinnia [The concept of "crisis situation caused by military-political factors", "military-political crisis" in the theory of public administration ]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 7,* 116-120.

7. Datsiuk S., Matviienko K. (2008). Shcho take kryzova sytuatsiia? Yaki rishennia ye adekvatnymy ta dozvoliaiut vyity z kryzy? [What is a crisis situation? What solutions are adequate and allow us to overcome the crisis?] Retrieved from https://www.zhitomir.info/news_31962.html

8. Zhyhir V. I.(2013). Osoblyvosti upravlinskoi diialnosti menedzhera osvity [Peculiarities of the management activity of an education manager]. *Naukovyi visnyk Donbasu - Scientific Bulletin of Donbas,1.* Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14

9. Klokar N. (2018). Upravlinski kompetentnosti dyrektora shkoly: suchasni tendentsii [School principal's managerial competencies: current trends]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia «Pedahohika» - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series "Pedagogy". 1(7),* 28–31.

10. Korytska, O. I., Kovalchuk, V. O. (2025). Transformatsiia zahalnoi serednoi osvity v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy v umovakh dovoiennykh reform i povnomasshtabnoho vtorhnennia [Transformation of general secondary education in Ukraine: challenges and prospects in the conditions of pre-war reforms and full-scale invasion]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia - Problems of modern transformations. Series: economics and management, 17.* Retrieved from https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-07-01

11. Konyk D., Khaht L. (2020). Dovira hromady: kryzovi komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Community Trust: Crisis Communications of Local Government Bodies]. Kyiv.

12. Marmaza O. I. (2017). Menedzhment osvitnoi orhanizatsii [Management of an educational organization]. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba».

13. Chervanov D. M., Zhylinska O. I., Petrovskyi M. V. (2011). Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary Dictionary of Management]. Chervanova D. M., Zhylinskoi O. I (Ed.). Kyiv: Nichlava.

14. Pysarevska H. (2016). Vykorystannia taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Using time management to increase the efficiency of personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky" - Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", 20 (1),* 148-153.

15. Popovych L.M. (2017). Rezultatyvnist vykorystannia modeli upravlinnia hromadskoaktyvnoiu shkoloiu yak aktyvnoiu sotsialno-pedahohichnoiu systemoiu [The effectiveness of using the socially active school management model as an active socio-pedagogical system]. Khokhlova T. S., Kimstach T. V. (Eds.) Innovatsiini tekhnolohii v nautsi ta osviti. Ievropeiskyi dosvid - Innovative technologies in science and education. European experience: Proceedings of the Mizhnarodna konferentsiia (Vols. II), (pp. 108 – 112). Dnipro Viden, NMetAU, IniFN.

16. Sytnyk H. P. (2019). Sutnist kryzovykh sytuatsii sotsialnoho kharakteru u konteksti natsionalnoi bezpeky: filosofsko-upravlinskyi aspekt [The essence of crisis situations of a social nature in the context of national security: philosophical and managerial aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - Public administration: improvement and development,* 8. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479

17. Sych T. (2022). Upravlinnia zakladom vyshchoi osvity u kryzovykh sytuatsiiakh [Management of a higher education institution in crisis situations]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk - Current issues in the humanities, 3 (55),* 208-212.

18. James M. Kouzes , Barry Z. Posner. (2012). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations: 25th Anniversary Hardcover. Jossey-Bass Inc Pub.

*УДК 658.005:657*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-516-527*

**Михайленко Ольга Валеріївна** кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-8552-5601

**Редзюк Тетяна Юріївна** старший викладач кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій, м. Київ https://orcid.org/0000-0003-4226-5392

**Скоморохова Світлана Юріївна** старший викладач кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-1587-0575

# МІСЦЕ ОПОДАТКУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Анотація.** Дослідження стратегічного розвитку суб'єктів господарювання неможливе без ретельного аналізу податків, їх ролі у стратегічному управлінні оскільки податкова політика безпосередньо впливає на фінансові результати та фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову стратегію розвитку бізнесу.

Оподаткування в системі стратегічного аналізу займає важливе місце і інтегрується в макро- (політика держави) та мікрорівні (фінансова стратегія підприємства). Це робить його своєрідним "містком" між економічною політикою країни та стратегічними рішеннями бізнесу.

В статті визначений взаємозв'язок та взаємозалежність оподаткування та стратегічного управління. У стратегічному аналізі податки інтегруються у фінансове планування та бюджетування як фактор впливу на прибутковість, ліквідність, ризики та конкурентні позиції підприємства. У стратегічному аналізі податкова система виступає зовнішнім фактором середовища, який визначає конкурентоспроможність бізнесу, впливає на довгострокові рішення (вибір ринків, структуру компанії, напрями інвестицій) є індикатором та джерелом ризиків і можливостей (зміни законодавства, податкові пільги, преференції) та забезпечує стійкість стратегії, оскільки правильне врахування податкового навантаження зменшує фінансову невизначеність. При формуванні фінансової стратегії податки визначають структуру витрат, тому у стратегічному плануванні враховуються оптимальні податкові сценарії для мінімізації зобов'язань без порушення законодавства, врахування податкового навантаження при виборі джерел фінансування, бюджетуванні та визначенні цінової політики.

Авторами охарактеризована роль оподаткування при формуванні інвестиційної стратегії, яка заключається у визначення привабливості проєктів, дефініцій оптимальної структури інвестиційного фінансування, врахуванні галузевої та регіональної орієнтації, дефініції податкових стимулів.

В статті визначена роль стратегічного аналізу у процесі оподаткування, як інструменту прогнозування і планування, що дозволить державі ефективно формувати податкову політику, а бізнесу – адаптувати фінансові стратегії і, таким чином, забезпечить баланс між фіскальною функцією податків та їх стимулюючою роллю в економіці.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегічне управління, оподаткування, ризики, конкурентоспроможність.

**Mykhailenko Olha Valeriivna** PhD in Economic Sc., National University of Food Technologies, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-8552-5601

**Redziuk Tetiana Yuriivna** Senior Lecturer, Department of Accounting and Auditing, National University of Food Technologies, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4226-5392

**Skomorohova Svitlana Yuriivna** Senior Lecturer, Department of Accounting and Auditing, National University of Food Technologies, Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-1587-0575

## THE PLACE OF TAXATION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ECONOMIC ENTITY

**Abstract.** The study of the strategic development of business entities is impossible without a thorough analysis of taxes, their role in strategic management, since tax policy directly affects financial results and financial stability, competitiveness and long-term business development strategy. Taxation in the system of strategic analysis occupies an important place and is integrated into the macro- (state policy) and micro-levels (financial strategy of the enterprise). This makes it a kind of “bridge” between the country's economic policy and strategic business decisions.

The article defines the relationship and interdependence of taxation and strategic management. In strategic analysis, taxes are integrated into financial planning and budgeting as a factor influencing the profitability, liquidity, risks and competitive position of the enterprise. In strategic analysis, the tax system acts as an external environmental factor that determines the competitiveness of the business, influences long-term decisions (choice of markets, company structure, investment directions), is an indicator and source of risks and opportunities (changes in legislation, tax benefits, preferences) and ensures the sustainability of the strategy, since the correct consideration of the tax burden reduces financial uncertainty. When forming a financial

strategy, taxes determine the structure of expenses, therefore, strategic planning takes into account optimal tax scenarios to minimize liabilities without violating the law, taking into account the tax burden when choosing sources of financing, budgeting and determining pricing policy.

The authors describe the role of taxation in the formation of an investment strategy, which consists in determining the attractiveness of projects, defining the optimal structure of investment financing, taking into account industry and regional orientation, and defining tax incentives.

The article defines the role of strategic analysis in the taxation process as a forecasting and planning tool that will allow the state to effectively form tax policy, and business to adapt financial strategies and, thus, ensure a balance between the fiscal function of taxes and their stimulating role in the economy.

**Keywords:** strategic analysis, strategic management, taxation, risks, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Дослідження стратегічного розвитку суб'єктів господарювання неможливе без ретельного аналізу податків, їх ролі у стратегічному управлінні оскільки податкова політика безпосередньо впливає на фінансові результати та фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову стратегію розвитку бізнесу. В умовах війни й післявоєнного відновлення податки відіграють особливу стратегічну роль у збереженні державності та розвитку економіки. Оподаткування в Україні має ключове значення для функціонування держави та суспільства: воно є головним джерелом фінансування бюджету, інструментом регулювання економіки й соціальної політики, засобом забезпечення прозорості та контролю. Також необхідно розглядати оподаткування не тільки як інструмент фіскального наповнення бюджету, а і як стратегічний чинник розвитку, оскільки воно є однією з ключових ланок стратегічного аналізу підприємства й держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Функціонування суб'єктів господарювання під час військового стану вимагає ретельного аналізу податкових новацій, їх впливу на бізнес, бухгалтерів, державу в цілому — з фокусом на адаптацію обліку й пільги в складних умовах. Дослідження розробки та реалізації податкових реформ показують, що вони мають не лише академічну, а й безпосередню політичну та економічну вагу. Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють велику увагу вивченню податкової системи, її принципів формування та структури податків, залежності формування стратегії суб'єкта господарювання від мінливості податкової системи. Проблеми пов'язані із сутністю стратегії розвитку, її відмінності та узгодженість із генеральною стратегією підприємства та чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії висвітлені в наукових наробках таких вчених як Л.П. Артеменко, В.А. Власенко, Ю.В. Гончаров, І. Денисюк, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, В.М. Кобєлєв, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорєлов, С.М. Ступчук,

О.В. Тур, М.В. Хацер та ін. Питання формування та структури податків, принципи побудови податкової системи відображені в наукових працях Алімпієва Є. В., Василика О. Д., Загорського В. С., Радіонової І. Ф., Юхименко П. І., Лазебника Л. Л. Але, не вважаючи на складність та актуальність проблеми та наявність великої кількості публікацій, існує ряд невирішених питань, а саме щодо ролі податків в процесі стратегічного управління.

**Мета статті** – полягає у визначенні ролі процесу оподаткування у стратегічному управлінні суб'єктом господарювання із врахуванням зовнішніх чинників впливу та внутрішніх особливостей його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління – це довгостроковий процес планування, організації, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямований на досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Реалізація цього процесу можлива при досягненні таких цілей як формування місії та бачення організації, досягнення довгострокових конкурентних переваг, адаптація підприємства до змін ринку, політики та технологій, ефективний розподіл ресурсів та забезпечення економічної безпеки та зростання вартості бізнесу. Стратегічне управління дозволяє зменшити ризики та невизначеність, підвищити конкурентоспроможність, створити умови для інновацій та розвитку та забезпечити стабільні прибутки у майбутньому.

Тобто, стратегічне управління є процесом реалізації управлінських рішень. Базою даних для прийняття цих управлінських рішень є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – це методичний інструментарій, який дозволяє побачити не лише теперішній стан, а й потенційні траєкторії розвитку. Метою стратегічного аналізу є виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін компанії, при розумінні поточної позиції суб'єкта на ринку для формування та вибору стратегій.

До його основних завдань можна віднести дослідження зовнішнього середовища (виявлення економічних, політичних, правових, соціальних та технологічних чинників; аналіз ринку, конкурентів, споживачів і партнерів; оцінка податкової та регуляторної політики як факторів можливостей і загроз), аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (оцінка ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних); визначення сильних і слабких сторін; аналіз ефективності організаційної структури, виробництва, управління), формування стратегічних альтернатив (пошук можливих напрямів розвитку (розширення, диверсифікація, інновації); моделювання сценаріїв залежно від змін у середовищі), оцінка ризиків та економічної безпеки (виявлення фінансових, ринкових, політичних і податкових ризиків; оцінка їхнього впливу на довгострокові результати), прогнозування та стратегічне планування (визначення цілей і завдань на середньо- та довгострокову перспективу; формування системи показників для моніторингу реалізації стратегії), інформаційно-аналітична підтримка управління (забезпечення керівництва

достовірними даними для ухвалення стратегічних рішень; створення основи для коригування стратегії у разі зміни умов).

Стратегічний аналіз (іншими словами — аналіз середовища) є першим та ключовим етапом стратегічного управління. Він передбачає вивчення усіх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації в коротко- та довгостроковій перспективі. До основних інструментів стратегічного аналізу відносяться PEST/PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, п’ять сил Портера, BCG-матриця, VRIO-аналіз, аналіз життєвого циклу галузі та конкурентний бенчмаркінг.

Але процес стратегічного управління неможливий без визначення місця оподаткування в його структурі.

У стратегічному аналізі оподаткування розглядається в межах PEST-аналізу — як елемент політичного та економічного середовища; SWOT-аналізу — як можливість (наприклад, податкові пільги) або загроза (часті зміни законодавства, підвищення ставок); аналізу ризиків — податкові перевірки, штрафи, донарахування податків; фінансового аналізу — через аналіз податкового навантаження, вплив на ефективність бізнес-моделі.

Податки відіграють важливу і багатогранну роль у стратегічному аналізі підприємства, адже вони безпосередньо впливають на прибутковість, інвестиційні рішення та загальну фінансову стратегію компанії (рис.1).

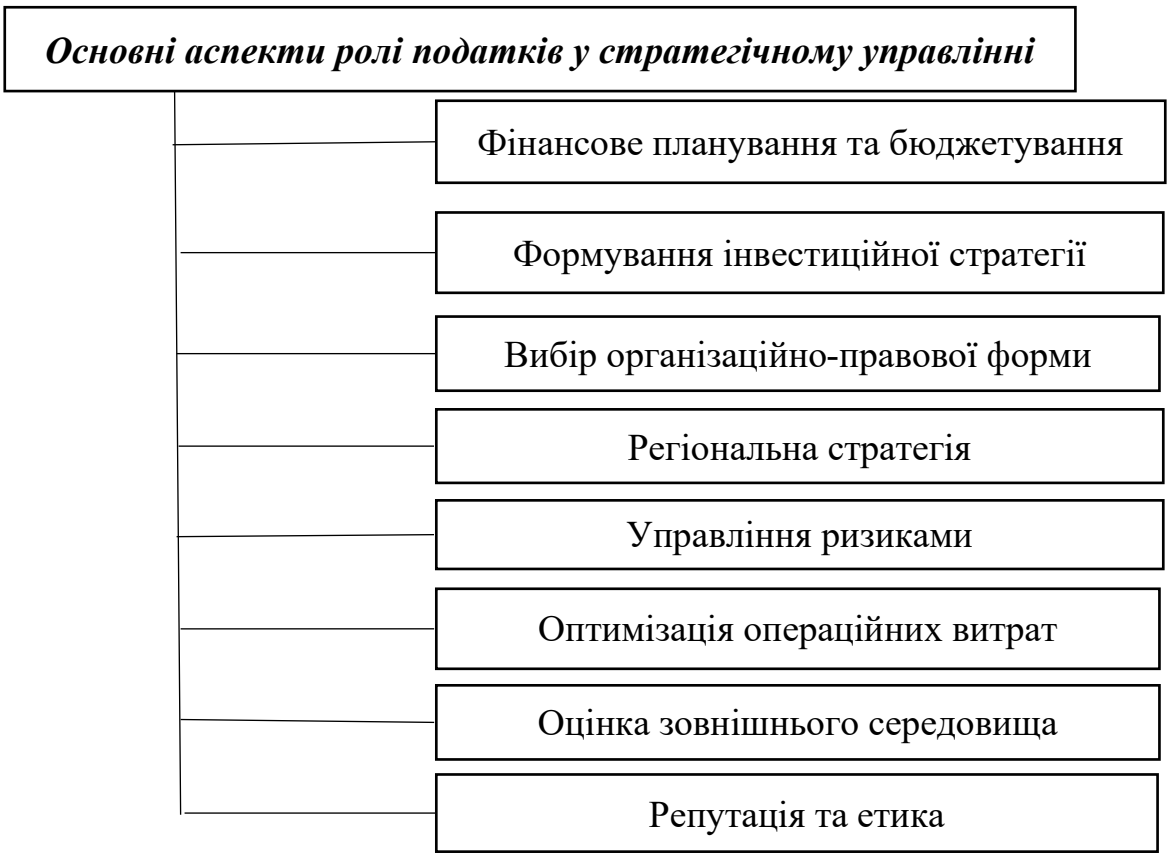



Рис. 1. Основні аспекти ролі оподаткування в стратегічному управлінні

У стратегічному аналізі податки інтегруються у фінансове планування та бюджетування як фактор впливу на прибутковість, ліквідність, ризики та конкурентні позиції підприємства. У стратегічному аналізі податкова система виступає зовнішнім фактором середовища, який визначає конкурентоспроможність бізнесу, впливає на довгострокові рішення (вибір ринків, структуру компанії, напрями інвестицій) є індикатором та джерелом ризиків і можливостей (зміни законодавства, податкові пільги, преференції) та забезпечує стійкість стратегії, оскільки правильне врахування податкового навантаження зменшує фінансову невизначеність. При формуванні фінансової стратегії податки визначають структуру витрат, тому у стратегічному плануванні враховуються оптимальні податкові сценарії для мінімізації зобов'язань без порушення законодавства, врахування податкового навантаження при виборі джерел фінансування, бюджетуванні та визначенні цінової політики.

Оподаткування у формуванні інвестиційної стратегії – це не лише фактор витрат, а стратегічний інструмент, який може або обмежувати, або стимулювати інвестиційну активність підприємства. Формування інвестиційної стратегії передбачає наявність податкових стимулів або преференцій у певних регіонах або галузях може вплинути на вибір напрямків інвестування, можуть стимулювати або стримувати інвестиційну активність — особливо у сферах, визначених як пріоритетні для держави. Держава ж концентрує інвестиції на інфраструктурі, енергетиці, обороні, науці, агропромисловості, медицині та IT-технологіях, оскільки саме вони формують основу конкурентоспроможності та економічної стійкості країни. Роль оподаткування при формуванні інвестиційної стратегії заключається у визначення привабливості проєктів (податкові ставки безпосередньо впливають на розмір чистого прибутку від інвестицій, у розрахунках NPV, IRR, терміну окупності враховуються податкові відрахування), дефініцій оптимальної структури інвестиційного фінансування (пільги на відсотки за кредитами стимулюють використання позикового капіталу, податкові режими можуть робити вигіднішими лізинг чи венчурні інвестиції), врахуванні галузевої та регіональної орієнтації, дефініції податкових стимулів (звільнення від податку на прибуток, зниження ПДВ, спеціальні економічні зони), що спрямовують інвесторів у певні галузі або регіони).

При виборі організаційно-правової форми суб'єкти господарювання повинні враховувати різні податкові режими при різних формах підприємств, що при стратегічному управлінні передбачає вибір найефективнішої структури, що базується на податкових перевагах тієї чи іншої форми. Податки є одним із ключових критеріїв при виборі організаційно-правової форми, адже вони впливають на рівень витрат, простоту адміністрування, інвестиційну привабливість і можливості розвитку бізнесу. Також не можна обійти увагою роль оподаткування при оптимізації операційних витрат в стратегічному управлінні, оскільки податкове навантаження прямо впливає на фінансові результати підприємства та визначає ефективність управлінських рішень.

Оцінка зовнішнього середовища в оподаткуванні при стратегічному управлінні — це ще один важливий аспект, адже податкова система є частиною макроекономічного та інституційного середовища, що формує умови діяльності підприємства. Оподаткування також є одним із стратегічних чинників вибору регіональної стратегії. Воно визначає доцільність розміщення виробництва в залежності від регіону, величину витрат, які при цьому буде нести суб'єкт господарювання та ефективність його інтеграції в розвиток конкретного регіону. Грамотне врахування податкової політики дає змогу підприємству не лише оптимізувати витрати, а й отримати певні конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток.

Управління ризиками є важливим аспектом ролі оподаткування у стратегічному управлінні, оскільки податкова сфера пов'язана з високим рівнем невизначеності та потенційних загроз для стабільності бізнесу. При цьому необхідно враховувати всі види ризиків, а саме регуляторні, фінансові, репутаційні, операційні ризики та ризики міжнародного оподаткування. Управління ризиками в контексті оподаткування — це захисний механізм стратегічного управління, який зменшує фінансові втрати, підвищує передбачуваність бізнес-процесів та зміцнює репутацію та інвестиційну привабливість компанії. Податкові ризики слід інтегрувати в загальну систему стратегічного ризик-менеджменту підприємства, розробляючи довгострокові підходи до мінімізації впливу податкових змін. Репутація та етика оподаткування сьогодні стають не менш важливими, ніж фінансова оптимізація. У стратегічному управлінні вони формують довгострокову довіру з боку держави, інвесторів, партнерів і суспільства, посилюють імідж компанії та зміцнюють її взаємини з партнерами та державними органами).

Таким чином, у стратегічному аналізі податки — це не просто витрати, а інструмент управління фінансами, ризиками й довгостроковими цілями компанії.

Але і сам процес оподаткування має ряд невизначених питань. Актуальні проблеми в оподаткуванні сьогодні охоплюють як глобальні, так і національні аспекти. Їх можна поділити на кілька груп, що показані на рисунку 2.




Рис. 2. Актуальні проблеми оподаткування

Так, при вирішенні нормативно-правових проблем необхідно приділити увагу складності та нестабільності законодавства (часті зміни податкових норм створюють труднощі для бізнесу й громадян), невизначеності та колізії у законодавстві (різне трактування одних і тих самих норм призводить до конфліктів між платниками податків та контролюючими органами)та недостатній гармонізації із міжнародними стандартами, особливо у сфері трансфертного ціноутворення, електронної комерції, цифрових послуг. Економічні проблеми включають в себе, насамперед, високий рівень податкового навантаження на бізнес, що знижує інвестиційну привабливість економіки, нерівномірність розподілу податкового тягаря (малий та середній бізнес часто опиняється у гірших умовах, ніж великий бізнес чи окремі сектори) та тіньову економіку і ухилення від оподаткування, оскільки значні обсяги доходів не оподатковуються, що зменшує доходи бюджету. До адміністративних проблем оподаткування доцільно віднести бюрократію та складність адміністрування податків та недостатню цифровізацію податкової системи (хоча в Україні останніми роками є позитивні зміни). Особливої уваги серед адміністративних проблем заслуговує корупція та зловживання з боку контролюючих органів, які створюють додаткові ризики для бізнесу. Низький рівень податкової культури населення та несправедливість системи оподаткування відносяться до основних соціальних проблем, через сприйняття багатьма громадянами податків як тягаря, а не джерела фінансування суспільних благ та розуміння про недостатню соціальну спрямованість податків. Також неможливо обійти увагою глобальні та новітні виклики такі як оподаткування цифрової економіки (прибутки IT-гігантів часто не підлягають ефективному оподаткуванню у країнах, де вони реально працюють), міжнародну податкову конкуренцію (країни знижують податки, щоб привабити бізнес, що призводить до “гонки донизу”), запровадження глобального мінімального податку ((ініціатива OECP та G20) – виклик для країн із пільговими режимами) та, що особливо актуально для України, адоптацію податкової політики в умовах війни та відновлення економіки, а саме, необхідність збільшувати бюджетні надходження при мінімальному тиску на бізнес. В таблиці 1 визначені основні наслідки, що виникають при наявності тієї чи іншої проблеми в процесі оподаткування при стратегічному управлінні суб’єктом господарювання та шляхи їх подолання.

Таблиця 1

**Наслідки та шляхи подолання проблеми оподаткування в процесі стратегічного управління**

| **Основні проблеми оподаткування** | **Наслідки** | **Шляхи подолання** |
|---|---|---|
| Нормативно-правові проблеми | • Зниження правової визначеності й довіри до податкової системи. | • Кодифікація та спрощення податкового законодавства. |

| **Основні проблеми оподаткування** | **Наслідки** | **Шляхи подолання** |
|---|---|---|
| | • Зростання кількості податкових спорів у судах.<br>• Високі витрати бізнесу на юридичний супровід.<br>• Збільшення тіньової економіки.<br>• Зниження інвестиційної привабливості держави | • Закріплення стабільності ключових ставок і правил мінімум на кілька років.<br>• Гармонізація з міжнародними стандартами (ОЕСР, директиви ЄС).<br>• Використання чітких, однозначних формулювань замість оціночних понять.<br>• Офіційні узагальнюючі роз'яснення Мінфіну та ДПС з єдиною позицією.<br>• Запровадження принципу in dubio pro tributario — тлумачення неоднозначних норм на користь платника податків. |
| Адміністративні проблеми | • Зниження ефективності податкової системи.<br>• Високі витрати бізнесу на дотримання вимог (compliance costs).<br>• Зростання рівня корупції та тінізації економіки.<br>• збільшення кількості спорів і судових процесів.<br>• Негативний інвестиційний імідж країни. | • Спрощення процедур адміністрування<br>• Подальша цифровізація податкової системи<br>• Ризик-орієнтований підхід до перевірок<br>• Прозорість і боротьба з корупцією<br>• Покращення комунікації з бізнесом |
| Економічні проблеми | • Зростання тіньової економіки<br>• Скорочення інвестиційної активності<br>• Нерівномірний розподіл податкового навантаження<br>• Зниження конкурентоспроможності бізнесу<br>• Фіскальні ризики для держави | • Податкова реформа та спрощення системи<br>• Збалансування податкового навантаження<br>• Стимулююча податкова політика<br>• Цифровізація та автоматизація податкового адміністрування<br>• Боротьба з ухиленням від сплати податків<br>• Стабільність та передбачуваність податкового законодавства |

| **Основні проблеми оподаткування** | **Наслідки** | **Шляхи подолання** |
|---|---|---|
| Соціальні проблеми | • Зростання тіньової економіки,<br>• Зниження податкових надходжень до бюджету ,<br>• Посилення соціальної нерівності,<br>• Недовіра до держави та податкової системи,<br>• Гальмування інвестиційної активності | • Справедливий розподіл податкового навантаження<br>• Прозоре та ефективне використання податків<br>• Зниження податкового тиску на бізнес і громадян<br>• Боротьба з ухиленням від сплати податків<br>• Формування податкової культури та етики |
| Глобальні та новітні виклики | • Економічні кризи та війни<br>• Глобалізація та мобільність капіталу<br>• Цифровізація економіки<br>• Соціальні виклики<br>• Кліматичні зміни та зелена економіка | • Міжнародна координація та гармонізація податків<br>• Податкова цифровізація<br>• Гнучка податкова політика в кризових умовах<br>• Соціальна орієнтація оподаткування<br>• Зелене оподаткування |

Таким чином, стратегічне управління повинно враховувати як ризики надмірного податкового навантаження, так і можливості використання податкової політики як інструмента стимулювання розвитку економіки. Щоб вирішити проблеми оподаткування у процесі стратегічного управління, держава та бізнес мають діяти комплексно, поєднуючи регуляторні, фінансові та організаційні інструменти.

Вирішення проблем оподаткування у стратегічному управлінні передбачає баланс між інтересами держави і бізнесу: з одного боку — забезпечення стабільних бюджетних надходжень, а з іншого — створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку економіки.

**Висновки.** Отже, оподаткування – це не лише бухгалтерський розрахунок зобов'язань, а елемент стратегічного бачення, що впливає на довгострокову ефективність, інноваційний розвиток та економічну безпеку.

А стратегічний аналіз, як основа ефективного стратегічного управління та інструмент прогнозування і планування, дозволить державі ефективно формувати податкову політику, а бізнесу – адаптувати фінансові стратегії і, таким чином, забезпечить баланс між фіскальною функцією податків та їх стимулюючою роллю в економіці.

Без якісного аналізу організація ризикує обрати неправильну стратегію, втратити ринкові позиції або не скористатися наявними можливостями. Регулярне оновлення даних стратегічного аналізу є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі.

***Література:***

1. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Дніпровської політехніки. № 2 (82)2023. С. 152–160.

2. Ляхова О. О., Садовий Д. Ю. Проблематика розвитку системи оподаткування суб'єктів бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С. 195–196.

3. Мальована Д. О., Старкова Ю. О., Шашко, М. Д. Сучасна система податків України та її основні недоліки. Юридичний науковий електронний журнал, 2021. № 11. С. 469–472.

4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року (розділ 1). URL: https://www.kmu.gov.ua/ npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179 (дата: 22.09.2025)

5. Олійник О.О., Дорофєєва, Ю.В. Проблеми і перспективи розвитку оподаткування в Україні. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 30-31 березня 2020 р.). НМетАУ, Дніпро: 2020. С. 452-455.

6. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656 (дата звернення: 02.06.2025).

7. Слаблюк Н. С. Податкова система України: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Південноукраїнський правничий часопис. 2019. № 1. С. 87–89.

8. Peculiarities of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine [Electronic resourse] / O. Bolduieva, H. Dashchenko, O. Vialets, G. Blokhina, O. Mykhailenko // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2025. – Vol. 1, Issue 60. – Pp. 415–426.

9. Strategic diagnostics in the system of controlling the financial results of the enterprise [Electronic resourse] / H. Silakova, O. Vialets, T. Batrakova, O. Mykhailenko, O. Ovdii // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2022. - № 2 - Pp. 154-158. Accessmode: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38695/1/02_2022_Silakova.pdf

***References:***

1. Dovbnia S. B., Papusha I. V. (2023) Sutnist stratehii pidpryiemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of the company's strategy and the classification of its types]. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky, no. 2 (82), pp. 152–160.

2. Liakhova O. O. & Sadovyi D. Yu. (2023) Problematyka rozvytku systemy opodatkuvannia subiektiv biznesu v Ukraini [Problems of development of the system of taxation of business entities in Ukraine]. Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini: Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Modern trends in the development of financial and innovation and investment processes in Ukraine: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. P. 195–196.

3. Malovana D. O., Starkova Yu. O. & Shashko, M. D. (2021) Suchasna systema podatkiv Ukrainy ta yii osnovni nedoliky [The modern tax system of Ukraine and its main disadvantages]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal. № 11. P. 469–472.

4. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku (rozdil 1) [National Economic Strategy for the period up to 2030 (section 1)]. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179 (accessed: 22.09.2025) (in Ukrainian)

5. Oliinyk O. O. & Dorofieieva, Yu. V. (2020) Problemy i perspektyvy rozvytku opodatkuvannia v Ukraini. Suchasni problemy obliku, analizu, audytu y opodatkuvannia subiektiv hospodarskoi diialnosti: teoretychni, praktychni ta osvitianski aspekty: materialamy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Dnipro, 30-31 bereznia 2020 r.). NMetAU, Dnipro: 2020. P. 452-455.

6. Savchenko S. and Nikitin V. (2021) Opportunities and fundamental strategic management of the production enterprise efficiency [The essence and principles of strategic management of the efficiency of the enterprise] Efektyvna ekonomika, vol. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656 (accessed June 2, 2025).

7. Slabliuk N. S. (2019) Podatkova systema Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamky vdoskonalennia [Tax system of Ukraine: current state and directions of improvement]. Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys – South Ukrain- ian Law Journal. № 1. P. 87–89.

8. Peculiarities of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine [Electronic resourse] / O. Bolduieva, H. Dashchenko, O. Vialets, G. Blokhina, O. Mykhailenko // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2025. – Vol. 1, Issue 60. – Pp. 415–426.

9. Strategic diagnostics in the system of controlling the financial results of the enterprise [Electronic resourse] / H. Silakova, O. Vialets, T. Batrakova, O. Mykhailenko, O. Ovdii // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2022. - № 2 - Pp. 154-158. Accessmode: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38695/1/02_2022_Silakova.pdf

*УДК 331.101.3:005.32:005.21*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-528-537*

**Морозова Марина Едуардівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, https//orcid.org/0000-0002-9193-1198

# ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Анотація.** У сучасному світі людські ресурси є не лише виконавцями робочих процесів, а й основними факторами, що визначають конкурентоспроможність компанії. Їх розвиток безпосередньо впливає на здатність організації до інновацій, адаптації та сприяння соціально-економічному розвитку. Ефективне управління персоналом є ключем до сталого розвитку як окремих компаній, так і суспільства в цілому.

Управління людськими ресурсами еволюціонувало від виконання адміністративних завдань, таких як облік та контроль персоналу, до стратегічного управління персоналом, яке інтегровано в загальну бізнес-стратегію. Сучасні підходи до управління персоналом зосереджені на розвитку людського капіталу, створенні сильної корпоративної культури, управлінні змінами та підвищенні залученості співробітників.

Глобальні зміни, такі як швидка цифровізація, демографічні трансформації, посилення міграції робочої сили та поширення нових форм роботи (гібридна, дистанційна робота), ставлять нові виклики перед управлінням персоналом. Тому управління персоналом повинно бути адаптивним, інноваційним та орієнтованим на постійне вдосконалення, щоб успішно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати компанію необхідними талантами.

Мотивація працівників являє собою ключовий елемент ефективного управління, який впливає на продуктивність, залученість і загальний успіх організації. Вона визначає, наскільки працівники готові докладати зусиль для досягнення цілей компанії та залишатися лояльними. Стратегічні інвестиції в розвиток людського капіталу – через професійне навчання, розвиток лідерства, програми наставництва та соціальної підтримки – забезпечують довгострокову стабільність компаній. Такі заходи не лише підвищують продуктивність та конкурентоспроможність підприємства, але й сприяють соціальній стабільності, створюючи основу для сталого розвитку суспільства. Ефективна система мотивації є важливим економічним інструментом, що перетворює людський капітал на цінний актив, що сприяє підвищенню прибутковості за рахунок підвищення продуктивності та зниження витрат, особливо оборотності.

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, людський капітал, мотивація, економічна ефективність, HR-стратегія.

**Morozova Maryna Eduardivna** Candidate of Pedagogic Sciences, associate professor at the department of economics and personnel management of the University of Educational Management, Kyiv, https//orcid.org/0000-0002-9193-1198

## ECONOMIC ASPECTS OF STRATEGIC PERSONAL MANAGEMENT: MOTIVATION AS A FACTOR IN IMPROVING EFFICIENCY

**Abstract.** In today's world, human resources are not only the executors of work processes, but also the main factors determining a company's competitiveness. Their development directly affects an organization's ability to innovate, adapt, and contribute to socio-economic development.

Effective personnel management is the key to the sustainable development of both individual companies and society as a whole.

Human resource management has evolved from performing administrative tasks, such as personnel accounting and control, to strategic personnel management, which is integrated into the overall business strategy. Modern approaches to personnel management focus on human capital development, creating a strong corporate culture, change management, and increasing employee engagement.

Global changes such as rapid digitalization, demographic transformations, increased labor migration, and the spread of new forms of work (hybrid, remote work) pose new challenges for personnel management. Therefore, human resource management must be adaptive, innovative, and focused on continuous improvement in order to respond successfully to external changes and provide the company with the necessary talent.

Employee motivation is a key element of effective management that affects productivity, engagement, and the overall success of an organization. It determines how willing employees are to work hard to achieve the company's goals and remain loyal.

Strategic investments in human capital development - through professional training, leadership development, mentoring programs, and social support - ensure the long-term stability of companies. Such measures not only increase the productivity and competitiveness of the enterprise, but also contribute to social stability, creating the basis for sustainable development of society. An effective motivation system is an important economic tool that transforms human capital into a valuable asset that contributes to increased profitability by increasing productivity and reducing costs, especially turnover.

**Keywords:** strategic human resource management, human capital, motivation, economic efficiency, HR strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна ситуація, позначена високою динамікою, глобалізацією та зростанням конкуренції, трансформує традиційні уявлення про роль працівників. Вони більше не є лише виконавцями завдань, а стають вирішальним ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність і стабільність підприємства.

Саме тому управління людським капіталом набуває стратегічного значення, виходячи за межі звичайного кадрового діловодства. Воно виступає рушійною силою, що визначає ключові аспекти діяльності. Інноваційний потенціал компанії залежить від талановитих та мотивованих працівників, які є джерелом нових ідей і рішень. Здатність до адаптації дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та кризові обставини. Довгострокова конкурентоспроможність базується на міцній команді як унікальній перевазі, яку важко відтворити.

Ефективна мотивація персоналу є ключовим економічним важелем у стратегічному управлінні компанією. Вона перетворює людський капітал на актив, що генерує прибуток і забезпечує стійку конкурентну перевагу. Це досягається завдяки двом основним аспектам: зростанню продуктивності та зниженню витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління персоналом трактується як система довгострокових цілей, принципів та методів впливу на розвиток людського капіталу відповідно до загальної стратегії організації. На відміну від традиційного кадрового менеджменту, воно не лише виконує адміністративні функції, а й формує умови для досягнення стратегічних результатів.

Серед зарубіжних науковців, чиї праці становлять значний інтерес у досліджуваному контексті, варто відзначити А. Армстронга, Г. Беккера, П. Друкера, Ф. Тейлора, Х. Шульца та інших. Науковці, зокрема П. Друкер, М. Армстронг, Д. Ульріх, підкреслювали, що успіх організації у XXI столітті залежить від здатності інтегрувати кадрову стратегію в загальну систему управління [1]. Українські дослідники (О. Грішнова, І. Бондар, Л. Шаульська) акцентують увагу на важливості розвитку людського капіталу в умовах трансформаційної економіки.

**Мета статті –** є узагальнення теоретичних підходів та практичних аспектів стратегічного управління персоналом, із фокусом на економічних складових та мотивації як інструменті підвищення ефективності праці.

**Виклад основного матеріалу.** Стиль управління є ключовим фактором, який практично впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Він поєднує професійну компетентність, діловитість та високу етику взаємовідносин. Від обраного стилю залежить, наскільки повно будуть враховані зовнішні чинники для підвищення загальної ефективності. Таким чином, належний стиль управління — це дієвий чинник підвищення результативності як підприємства в цілому, так і кожної його структури.

Звідси випливає, що основною умовою для забезпечення розвитку підприємства є ефективне використання персоналу. Міжнародний досвід підтверджує: впровадження новітніх технологій управління персоналом та системи мотивації збільшує результативність роботи співробітників, значно покращує показники командної роботи, зменшує плинність кадрів і підвищує загальну активність підприємств на всіх рівнях господарювання.

Досліджуючи підходи до оцінки ефективності роботи, учені розглядають результативність управління персоналом через вплив HR-стратегій на підвищення фінансових і операційних показників компанії [2].

Деякі дослідники зазначають, що ефективність діяльності працівників залежить від якості кадрових рішень, які ухвалюють керівники всіх рівнів, оцінки роботи HR-відділу та аналізу продуктивності персоналу. При цьому ключову роль відіграє управління персоналом, яке вважається основою для досягнення високих результатів і успіху організації. Також наголошується, що ефективність HR-менеджменту проявляється через:

1) кінцеві результати роботи співробітників;
2) якість, продуктивність і складність виконаних завдань;
3) показники соціальної результативності.

Отже, економічні аспекти стратегічного управління персоналом включають планування витрат на персонал, оцінку доцільності інвестицій у розвиток людських ресурсів, аналіз ефективності систем мотивації та оплати праці, а також визначення впливу кадрових рішень на підвищення конкурентоспроможності компанії [6]. Управління персоналом має значний вплив на економічні показники підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат і, як наслідок, до збільшення прибутковості. До основних економічних аспектів управління персоналом належать ефективність інвестицій у навчання та розвиток, зменшення плинності кадрів, формування системи оплати праці та зростання ринкової вартості підприємства (рис.1).

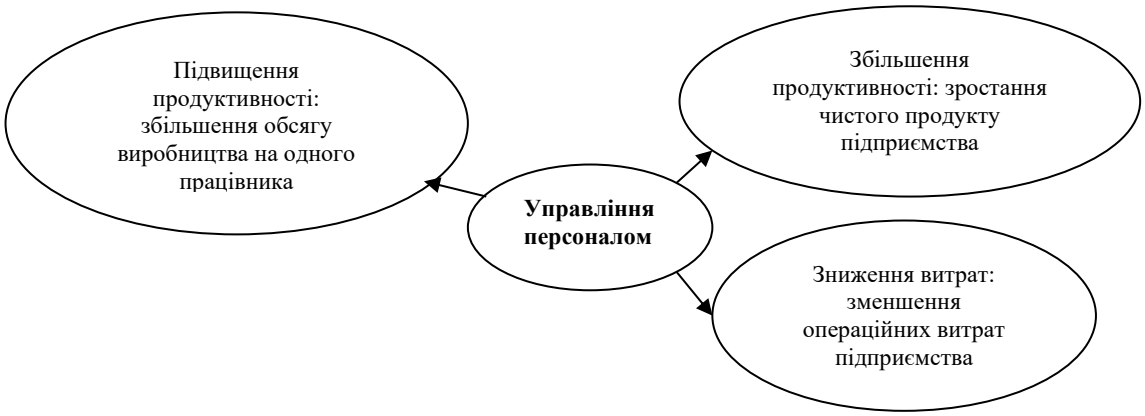



Рис. 1. Вплив на економічні показники підприємства через управління персоналом

** Джерело: складено автором на основі опрацьованих джерел*

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ці процеси дозволяють працівникам набувати нових знань, навичок і компетенцій, що безпосередньо впливає на підвищення їхньої продуктивності та ефективності. У результаті це забезпечує покращення загальних показників діяльності компанії, сприяє впровадженню інновацій, підвищує якість обслуговування клієнтів і зміцнює позиції підприємства на ринку (таб 1).

Таблиця 1

**Підвищення ефективності через розвиток працівників**

| | |
|---|---|
| **Підвищення продуктивності праці** | Навчені працівники здатні виконувати свої обов'язки швидше та якісніше, що призводить до збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції або послуг |
| **Зменшення кількості помилок та браку** | Навчання допомагає працівникам краще розуміти технологічні процеси та вимоги до якості, що зменшує ймовірність виникнення помилок та браку |
| **Впровадження інновацій** | Навчання стимулює творче мислення та сприяє впровадженню нових ідей та технологій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку |
| **Підвищення лояльності працівників** | Інвестиції в навчання та розвиток демонструють турботу про працівників, що підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою |
| **Залучення та утримання талантів** | Підприємства, які пропонують можливості для навчання та розвитку, є більш привабливими для кваліфікованих працівників |

** Джерело: складено автором на основі опрацьованих джерел*

Оцінити ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу можна за допомогою кількох підходів.

Один із них розрахунок фінансової віддачі, тобто ROI, який показує, наскільки вигідними були вкладення в навчальні програми. Також важливо порівнювати рівень продуктивності працівників до і після проходження навчання, щоб визначити реальний вплив на їхню ефективність. Окрім цього, варто звертати увагу на зміни в якості продукції чи послуг, які можуть свідчити про покращення професійних навичок [4].

І нарешті, корисно проводити опитування серед працівників, щоб дізнатися, наскільки вони задоволені процесом навчання та чи відчувають його користь для власного розвитку.

Інвестиції у розвиток персоналу набувають реальної цінності лише за умови, що компанія здатна утримувати талановитих працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. В іншому випадку всі витрачені ресурси можуть виявитися марними, а потенціал організації недоотриманим.

Ігнорування питань мотивації та стратегічного управління персоналом призводить до серйозних проблем, зокрема високої плинності кадрів. Це може спричинити втрату талантів, зниження продуктивності, додаткові витрати на підбір і навчання нових співробітників, а також погіршення корпоративної культури та репутації компанії. Плинність кадрів є однією з найбільших проблем для багатьох підприємств. Висока плинність кадрів призводить до значних фінансових втрат, пов'язаних з витратами на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Крім того, плинність кадрів може негативно вплинути на моральний клімат в колективі та знизити продуктивність праці.

Однак важливо враховувати й економічні наслідки плинності кадрів, до яких належать:

*Витрати на підбір та найм нових працівників:* Вартість розміщення оголошень про вакансії, проведення співбесід, перевірки рекомендацій та інших процедур, пов'язаних з підбором персоналу.

*Витрати на навчання та адаптацію нових працівників:* Вартість проведення тренінгів, наставництва та інших заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників до роботи.

*Втрата продуктивності:* Нові працівники потребують часу для адаптації та навчання, що призводить до зниження продуктивності праці на початковому етапі.

*Втрата знань та досвіду:* Звільнення досвідчених працівників призводить до втрати цінних знань та досвіду, які можуть бути використані для покращення роботи підприємства.

*Негативний вплив на моральний клімат в колективі:* Висока плинність кадрів може створити атмосферу нестабільності та невпевненості в колективі, що негативно впливає на моральний клімат та продуктивність праці.

До заходів, що сприяють зниженню плинності кадрів, належать:

*Створення сприятливих умов праці:* Забезпечення комфортних умов праці, гідної оплати праці, можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

*Впровадження ефективної системи мотивації:* Використання різних методів мотивації, таких як премії, бонуси, визнання досягнень та інші.

*Підтримка балансу між роботою та особистим життям*: Забезпечення можливості для працівників поєднувати роботу та особисте життя, наприклад, шляхом надання гнучкого графіку роботи або можливості працювати віддалено.

*Проведення вихідних інтерв'ю:* Проведення інтерв'ю з працівниками, які звільняються, для з'ясування причин звільнення та вжиття заходів для усунення цих причин [5].

Одним із ключових інструментів управління персоналом також є система оплати праці, яка повинна не лише забезпечувати справедливий рівень винагороди, а й стимулювати продуктивність працівників та сприяти збереженню висококваліфікованих спеціалістів у колективі (рис. 2).

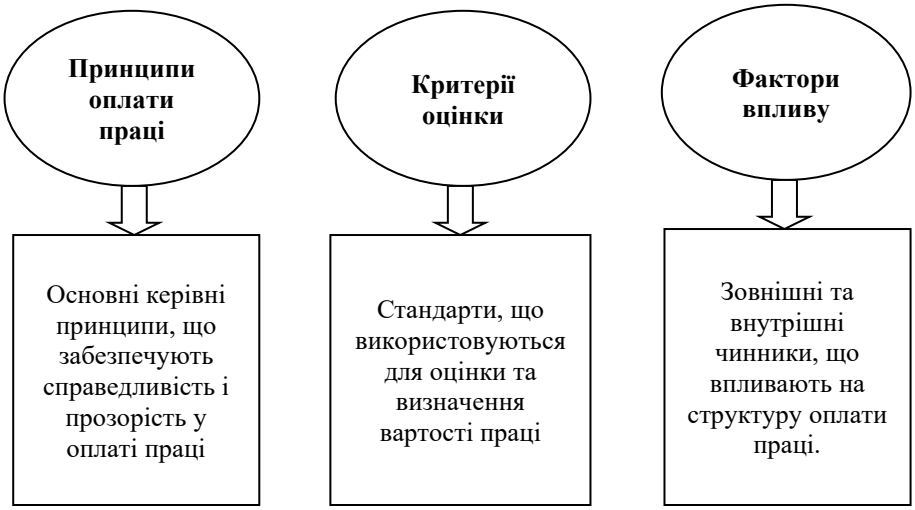



Рис. 2. Основи оплати праці

** Джерело: складено автором на основі опрацьованих джерел*

Не можемо залишити без розгляду систему мотивації як стратегічний інструмент управління персоналом. Вона спрямована на оцінку рівня зацікавленості працівників у виконанні завдань, їхньої задоволеності роботою та чинників, що впливають на продуктивність. Система мотивації має вирішальне значення, оскільки вона допомагає зрозуміти, що саме рухає їхніми співробітниками, оптимізувати HR-стратегії та підвищити загальну ефективність бізнесу.

Мотивація виступає ключовим чинником ефективності персоналу. Вона формує поведінкові установки, стимулює досягнення високих результатів та визначає рівень задоволеності працівників.

Сучасні підходи до мотивації включають:

- матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси, соціальні пакети);
- нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток, можливості навчання, корпоративна культура, гнучкий графік роботи).

Отже, важливою тенденцією є поєднання економічних і соціально-психологічних інструментів мотивації.

Воєнний стан суттєво трансформував сферу управління, поставивши перед нею низку складних викликів. Руйнування інфраструктури, масова міграція кваліфікованих фахівців та кардинальні зміни на ринку праці вимагають швидкої й ефективної адаптації. В умовах кризи особливо зростає потреба у гнучких управлінських рішеннях, здатних оперативно реагувати на нові виклики економічної та соціальної сфер. У цьому контексті HR-стратегії набувають ключового значення, оскільки вони зосереджуються на формуванні професійних

компетентностей, необхідних для забезпечення результативного функціонування організацій у поствоєнний період [3].

Загалом, HR-стратегії мають перетворитися на стратегічний інструмент формування нового покоління професіоналів, спроможних забезпечити швидке відновлення, модернізацію та підвищення конкурентоспроможності. У цьому процесі важливу роль відіграє саме HR-менеджмент, який в умовах воєнного стану стикається з низкою серйозних проблем. Серед ключових викликів порушення процесу через руйнування інфраструктури, вимушена міграція, обмежені можливості мобільності, а також недостатній рівень фінансування та ресурсного забезпечення. Ці фактори суттєво ускладнюють реалізацію стратегічних цілей управління персоналом, знижують якість підготовки та ефективність використання трудових ресурсів. Водночас саме подолання цих викликів може стати стимулом для оновлення HR-практик, пошуку інноваційних рішень та формування нової системи управління, орієнтованої на стійкість і довгостроковий розвиток.

Виходячи з цього, управління персоналом має динамічно розвиватися та адаптуватися до нових умов. Використання практик, що випереджають сучасні тенденції у сфері HR, дозволяє підвищити рівень задоволеності співробітників, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити відповідність як галузевим так і правовим нормам. Водночас стратегічне передбачення змін на ринку праці сприятиме формуванню гнучкої та конкурентоспроможної системи управління персоналом. Важливо усвідомлювати, як саме ці тенденції можуть вплинути на розвиток організації, ефективність команди та загальну результативність бізнесу, адже своєчасна адаптація до них стає запорукою успішного функціонування у кризових та посткризових умовах [7].

Тому сучасний HR-менеджмент має бути гнучким і швидко адаптуватися до змін. Якщо керівництво постійно нав’язує власні рішення, нехтуючи думкою підлеглих, команда з часом перестає ділитися важливою інформацією, що призводить до відірваності управління від реальних потреб і ситуації.

Успішний розвиток бізнесу залежить від створення спільного бачення майбутнього та щоденної роботи над скороченням розриву між поточним станом і бажаним результатом. Для цього керівники повинні чітко уявляти це бачення та регулярно обговорювати його з командою, спільно розробляючи стратегічні плани. Процес управління має бути структурованим так, щоб працівники чітко розуміли очікувані результати та свої завдання, а також могли самостійно працювати над їх досягненням. Керівник, у свою чергу, повинен підтримувати регулярну комунікацію, встановлюючи прозорі та досяжні цілі.

Тому стратегічне управління за своєю суттю повинно буте орієнтоване на ефективне управління змінами, тобто рух «від майбутнього до сьогодення». Його головне завдання полягає у пошуку відповідей на запитання: «яким чином можна досягти поставлених цілей». Кінцевим результатом стратегічного управління виступає стратегічний план, що окреслює ключові завдання, послідовність

кроків, необхідні ресурси, а також визначає відповідальних виконавців і терміни реалізації. Таким чином, стратегічне управління не лише задає орієнтири розвитку, але й формує інструментарій для їх досягнення. В умовах сучасних викликів його практика набуває особливої актуальності, оскільки саме вона забезпечує організаціям здатність адаптуватися, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стале зростання.

**Висновки**. Стратегічне управління персоналом сьогодні є не просто допоміжною, а невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Воно прямо інтегроване в бізнес-плани, що робить управління людським капіталом не адміністративним процесом, а ключовим фактором досягнення корпоративних цілей. Інвестиції в людський капітал (навчання, розвиток, добробут) є економічно доцільними і виходять за рамки звичайних операційних витрат. Такі вкладення перетворюють персонал на стратегічний актив, що генерує довгостроковий прибуток. У цьому процесі система мотивації відіграє ключову роль, адже вона є основною рушійною силою, що визначає рівень залученості, проактивності та готовності працівників максимально реалізовувати свій потенціал у роботі. Грамотно побудована мотиваційна стратегія не лише стимулює ефективність індивідуальної діяльності, але й формує у персоналу відчуття значущості та приналежності до організації. Завдяки цьому підвищується рівень лояльності, знижується плинність кадрів, а внутрішній потенціал працівників трансформується у конкретні результати, які сприяють зростанню конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Загалом, ефективна кадрова стратегія є запорукою стабільності та розвитку. Вона не тільки допомагає підприємству адаптуватися до динамічних зовнішніх змін, але й формує унікальну конкурентну перевагу. Таким чином, грамотний HR-менеджмент забезпечує довгострокову стійкість і лідерство на ринку. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінювання економічної ефективності стратегій управління людським капіталом, а також у вивченні впливу нових мотиваційних інструментів у цифрову епоху.

***Література:***

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

2. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУДТ,2014. 314 с.

3. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л, Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. Трансформація ізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235 –253.

4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

5. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська Книга», 2020. 231с.

6. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151

7. HR in 2025: 8 Crucial Priorities. Primalogic.Jan 2, 2025. ttps://primalogik.com/blog/ hr-in-2025-8-crucial-priorities/

***References:***

1. Armstrong M. (2021) Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 307 p. (in English).

2. Harafonova,O. I.(2014).Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Change anagement: theory, methodology and practice].Kyiv: KNUDT [in Ukrainian].

3. Levitskyi V., Radynskyi S., Artemenko L., Radynska S. (2024) Pidpryiemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia [Ukrainian entrepreneurship in the conditions of war and digitalization: opportunities and improvement prospects]. In: Sorokivska O. A. (ed.) Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii – Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovations: Monograph. Ternopil: FOP Paliianytsia V. A., pp. 235 – 253. (in Ukrainian)

4. Bezpalko, O.V., Berher, A.D., Berezianko, T.M., Hryniuk, Yu.M., Hryshchenko, D.H., Drahan, O.I. et al. (2022) Menedzhment personalu [Personnel management]. Kyiv: MPP "LINO" [in Ukrainian]

5. Morozova, M.E. (2020) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu, robit ta posluh: teoriia, metodolohiia, praktyka [Competitiveness management of personnel, works and services: theory, methodology, practice]. V.V. Ivanova (Ed). Sumy: PF «Vydavnytstvo «Universytetska Knyha» [in Ukrainian]

6. Sauk I. (2016). Otsinka naukovykh pidkhodiv do traktuvannia sutnosti stratehii pidpryiemstva ta yii zmistovni kharakterystyky [Assessment of scientific approaches to the interpretation of the essence of enterprise strategy and its content characteristics]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, 1(14), 145–151.

7. Primalogic. (2025). HR in 2025: 8 Crucial Priorities. January 2. https://primalogik.com/ blog/hr-in-2025-8-crucial–priorities/

*УДК 005.334*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-538-547*

**Москаль Ігор Іванович** аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка", м.Львів, https://orcid.org/0009-0004-4623-3843

# СТРЕС ЯК ЗАГРОЗА ВНУТРІШНІМ ПРОЦЕСАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** Мета статті полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні впливу стресу на надійність і результативність внутрішніх процесів підприємств із розробленням системи вимірювання та управлінських інтервенцій. Важливість теми підтверджується тим, що профілактика напруження має подвійний ефект, адже одночасно зміцнює індивідуальну спроможність співробітників і покращує роботу системи управління якістю, охороною праці, навчанням і розвитком. Підприємства, які послідовно впроваджують короткі огляди навантаження, перевіряють ергономіку робочих місць, тренують керівників підтримувальному стилю лідерства і поєднують ці дії з аналізом даних, досягають більшої передбачуваності термінів, нижчої плинності кадрів, вищої задоволеності клієнтів і кращої готовності до інновацій. Об’єкт дослідження — внутрішні процеси підприємств у їх операційній, організаційній та соціальній взаємодії. У статті визначено багатовимірну природу стресу як критичного фактора ризику, що порушує узгодженість, стабільність і результативність внутрішніх процесів підприємств у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Доведено доцільність інтеграції даних систем управління якістю, охорони праці, обліку часу і навчання у єдиний аналітичний контур для виявлення слабких місць процесів і точок когнітивного перевантаження. Обгрунтовано економічний ефект програм профілактики стресу через зменшення непродуктивного часу, стабілізацію такту робіт, скорочення страхових запасів і підвищення маржинальності. Встановлено, що організаційні інтервенції найбільш результативні тоді, коли поєднуються з простим і видимим стандартом роботи, ритмічною координацією, підтримувальним лідерством, безпечними каналами зворотного зв’язку і покращеною ергономікою робочого середовища. Охарактеризовано практики раннього попередження, які включають регулярні огляди навантаження з урахуванням сезонності, обмеження багатозадачності, прозорість цілей і пріоритетів, короткі наради з чітким порядком і завершенням, а також ритуали відновлення енергії. Доведено, що контроль стресу слід трактувати як керований параметр процесу і невіддільну частину системи операційної досконалості, оскільки це підвищує передбачуваність термінів, якість поставок, готовність до змін і інновацій, а також зменшує операційний ризик.

**Ключові слова:** стрес, внутрішні процеси, операційний ризик, продуктивність, надійність, система управління якістю, стрес-менеджмент

**Moskal Ihor Ivanovych** PhD student, Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University https://orcid.org/0009-0004-4623-3843

## STRESS AS A THREAT TO INTERNAL PROCESSES IN ENTERPRISES

**Abstract.** The purpose of the article is to provide a theoretical and practical justification of the impact of stress on the reliability and effectiveness of internal processes of enterprises with the development of a measurement system and management interventions. The importance of the topic is confirmed by the fact that stress prevention has a double effect, as it simultaneously strengthens the individual capabilities of employees and improves the operation of the quality management system, occupational health and safety, training and development. Enterprises that consistently implement short load reviews, check the ergonomics of workplaces, train managers in a supportive leadership style and combine these actions with data analysis achieve greater predictability of deadlines, lower staff turnover, higher customer satisfaction and better readiness for innovation. The object of the study is the internal processes of enterprises in their operational, organizational and social interaction. The article defines the multidimensional nature of stress as a critical risk factor that disrupts the coherence, stability and effectiveness of internal processes of enterprises in the internal and external environments. The feasibility of integrating data from quality management systems, labor protection, time accounting and training into a single analytical circuit for identifying weak points of processes and points of cognitive overload is proven.

The economic effect of stress prevention programs is substantiated by reducing unproductive time, stabilizing the work cycle, reducing safety stocks and increasing marginality. It is established that organizational interventions are most effective when combined with a simple and visible work standard, rhythmic coordination, supportive leadership, safe feedback channels and improved ergonomics of the working environment. Early warning practices are described, which include regular workload reviews taking into account seasonality, limiting multitasking, transparency of goals and priorities, short meetings with a clear order and conclusion, and energy restoration rituals. It is proven that stress control should be treated as a controllable process parameter and an integral part of the operational excellence system, as it increases the predictability of deadlines, quality of deliveries, readiness for change and innovation, and also reduces operational risk.

**Keywords:** stress, internal processes, operational risk, productivity, reliability, quality management system, stress management

**Постановка проблеми.** Стрес руйнує узгодженість внутрішніх процесів на підприємствах через накопичення мікропомилок, зриви комунікації та нестабільність управлінських рішень. Коли працівники перебувають у стані хронічного напруження, вони частіше помиляються під час оброблення даних, гірше дотримуються регламентів і стандартів якості, втрачають здатність швидко навчатися та адаптуватися. Це відразу позначається на продуктивності і на рівні операційного ризику, адже збільшується кількість браку, повторних перевірок і незапланованих простоїв. Невизначеність у взаємодії між підрозділами провокує конфлікти інтересів, спричиняє розриви у ланцюжках створення цінності, а також послаблює культуру безпеки. Стрес породжує приховані витрати у вигляді прогулу, плинності кадрів, компенсацій за лікарняні, втоми, що не фіксується у фінансовій звітності, але поступово підточує конкурентоспроможність. За таких умов навіть добре спроєктовані системи управління якістю, планування та контролю втрачають ефективність, оскільки людський чинник перестає працювати як надійний механізм. Важливість теми зумовлена тим, що контроль стресу стає повноцінним елементом управління процесами, ризиками та результативністю. Сучасні компанії потребують інтеграції психосоціальної безпеки у політики організаційної культури, навчання керівників навичкам підтримувального лідерства, гнучкого планування навантаження та прозорої комунікації цілей. Інвестиції у профілактику стресу дають мультиплікативний ефект через зменшення коливання показників, стабілізацію циклів виробництва, покращення якості, швидше впровадження змін та інновацій. Підприємства, що системно вимірюють напруження в колективах і поєднують це з управлінням ризиками, отримують перевагу у вигляді передбачуваності термінів, стійких відносин з клієнтами та постачальниками, а також кращих фінансових результатів. Отже, подолання стресу слід розглядати як інвестицію у надійність внутрішніх процесів і в довгострокову вартість бізнесу.

**Мета статті** полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні впливу стресу на надійність і результативність внутрішніх процесів підприємств із розробленням системи вимірювання та управлінських інтервенцій. Об’єкт дослідження — внутрішні процеси підприємств у їх операційній, організаційній та соціальній взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сукупність досліджень демонструє перехід від індивідуалістичного погляду на стрес до процесно орієнтованого підходу, у якому стрес розглядається як змінна, що впливає на якість, продуктивність і ризики підприємства [1-14]. О. Мірошніченко [1] систематизовано превентивні практики для груп, що працюють в екстремальних умовах, і наголошено на необхідності раннього виявлення симптомів професійного вигорання, оскільки хронічне напруження швидко трансформується у поведінкові зсуви та зниження операційної надійності. Н. Ю. Подольчак, І. М. Дорош та О. І. Дорош [2] акцентують на етіології стресових ситуацій у

виробничих і сервісних колективах, підкреслюючи роль дефіциту ресурсів, невизначеності ролей і розривів у комунікаціях. Сукупний висновок цих праць спрямовує увагу від індивідуальних симптомів до організаційних причин та управлінських механізмів. О. Баєва [3] пропонує концептуальну рамку, у якій стрес розглядається як природний і певною мірою необхідний компонент життєдіяльності організму, що у помірних межах підтримує тонус і пильність. Водночас у виробничих умовах надлишок стимулу переходить у дистрес і спричиняє погіршення когнітивних функцій працівників, зростання помилок та коливання показників якості. Таке трактування дозволяє інтегрувати ідею допустимого діапазону навантаження у політику управління процесами і в системи моніторингу, де корисно відрізняти адаптивний стрес від руйнівного дистресу. О. Є. Кузьмін і М. Ф. Гончар [4] описують місце стрес менеджменту в архітектурі управління підприємством, підкреслюючи необхідність зв'язку між політиками персоналу, процедурами планування і механізмами контролю. Автори вказують, що ефективність інтервенцій зростає, коли вимірюваність психосоціальних ризиків поєднується з показниками якості та продуктивності, а також коли стандарти роботи є простими, видимими і підкріпленими лідерською підтримкою. Ю. В. Білик у співавторстві з М. Ф. Гончарем [7] деталізує управління у стресових ситуаціях у межах підприємства і підкреслює важливість рішень, що зменшують інформаційний шум, стабілізують ритм виконання і підвищують прозорість очікувань для команд.

**Виклад основного матеріалу.** Стрес у виробничих і сервісних організаціях діє як невидимий каталізатор помилок і нестабільності, що пронизує кожну ділянку внутрішніх процесів. Його першоджерела ховаються у надмірному навантаженні, нечітких ролях, дефіциті ресурсів, конфліктах цінностей, інформаційному шумі, поганій ергономіці робочих місць та неякісній комунікації між ланками. Нервове напруження звужує поле уваги працівників, погіршує робочу пам'ять і здатність до аналізу, що безпосередньо знижує точність операцій, сповільнює цикли і збільшує час переналаштування. Зростає частка незавершеного виробництва, множаться повторні перевірки і переробки, виникають затримки у внутрішній логістиці, втрачається ритм командної взаємодії. Коли люди працюють у режимі постійної тривоги, вони обирають короткі шляхи замість дотримання стандартів, частіше пропускають сигнали про відхилення і рідше повідомляють про ризики, що підсилює латентні відмови системи (табл.1).

Таблиця 1

**Засади впливу стресу на внутрішні процеси підприємства**

| Засада | Прояви стресу та наслідки для надійності |
|---|---|
| Планування і розподіл навантаження | За підвищеного напруження команди погано оцінюють трудомісткість та ризики і обирають нереалістичні горизонти. Це веде до частих перенесень термінів, накопичення черг завдань і втрати синхронізації між підрозділами, що підвищує варіативність і збільшує обсяг незавершених робіт. |

| Засада | Прояви стресу та наслідки для надійності |
|---|---|
| Виробничі та сервісні операції | Хронічна втома звужує увагу і послаблює робочу пам'ять, зростає кількість мікропомилок і повторних дій. Нестійкий темп переходить у ривки та паузи, втрачається ритм, а стандарти виконання сприймаються як зайвий тягар, тому відхилення накопичуються непомітно і пробиваються у вигляді збоїв. |
| Внутрішня логістика і передавання робіт | За емоційного виснаження люди рідше уточнюють деталі і частіше передають неповні пакети інформації. Виникають затримки на стиках процесів, зростає кількість уточнень та перезапусків, що збільшує час циклу і призводить до конфліктів щодо відповідальності. |
| Якість, безпека, навчання | Працівники уникають зворотного зв'язку і приховують ранні сигнали браку, щоб не виглядати слабкими, тому корінні причини не усуваються. Освітні активності сприймаються як зайвий тягар і відкладаються, індекси безпеки знижуються, культура довіри руйнується, а інциденти повторюються за подібними сценаріями. |

*Сформовано автором*

Системні наслідки стресу проявляються як розшарування між плануванням, виконанням і контролем та як зростання операційного ризику.

Погіршується прогнозованість термінів, підвищується коливання продуктивності, розмивається відповідальність за міжфункціональні завдання, слабшає культура безпеки і якість прийняття рішень у кризових моментах. Стрес підриває механізми навчання на помилках, оскільки люди уникають зворотного зв'язку і захищаються від критики, що відсуває розв'язання корінних причин відхилень. У складних технологічних процесах це веде до кумуляції дрібних дефектів до рівня значних інцидентів, а у сервісних процесах до лавиноподібного погіршення досвіду клієнта. Коли керівники також перебувають у стані виснаження, вони схильні до короткозорої оптимізації і до заморожування ініціатив із покращення, через що організація втрачає здатність до змін і знижує інноваційність.

Щоб керувати загрозою, пов'язаною зі стресом, потрібна вимірюваність і аналітика, що поєднує як провідні індикатори, так і підсумкові. До провідних належать пульс опитувань залученості, інтенсивність перевантаження чергами завдань, частота дрібних порушень стандартів, показники мікроклімату в командах, рівень конфліктності та кількість сигналів про небезпеки. До підсумкових належать частка браку, кількість рекламацій, тривалість циклів, плинність кадрів, прогули, частота виробничих інцидентів і непрямі витрати на переробки. Корисно інтегрувати дані систем управління якістю, обліку робочого часу, навчання і охорони праці в єдиний огляд, що відслідковує причинно наслідкові зв'язки між напруженням і збоями. Картування процесів із позначенням зон когнітивного перевантаження і точок прийняття критичних рішень дозволяє визначити місця, де навіть невелике зниження стресу дає найбільший ефект для стабільності (рис.1).




Рис. 1. Параметри стресу, що напряму впливають на діяльність підприємства

*Сформовано автором*

Ефективна відповідь на загрозу потребує багаторівневих дій, що поєднують дизайн процесів, культуру, лідерство і підтримувальні сервіси. Перерозподіл навантаження і вирівнювання такту робіт зменшують пікові напруження, стандарти роботи спрощуються і стають видимими, усуваються зайві кроки і важкі для сприйняття інструкції, впроваджуються часті короткі наради з чітким порядком і завершенням. Керівників навчають підтримувальному стилю спілкування, умінню рано виявляти ознаки виснаження, проводити розмови про пріоритети і відсікати непотрібні завдання. Посилюються канали зворотного зв'язку без страху покарання, створюються ритуали відновлення енергії, поліпшується ергономіка і мікроклімат робочих місць. Програми психологічної підтримки і коучингові сесії підкріплюються аналітикою процесів, щоб зусилля не розчинялися, а вплив на продуктивність був підтверджений даними (табл.2).

Таблиця 2

**Порівняння підходів до управління напруженням**

| Високий рівень стресу | Керований рівень напруження |
|---|---|
| Продуктивність і час циклу | Колектив працює у режимі постійних ривків, що породжує черги і хаотичні пріоритети. Час виконання коливається, буферні запаси зростають, виникають приховані простої і втрачається передбачуваність для клієнта та партнерів. |
| Якість і дефекти | Через втому і когнітивне перевантаження працівники пропускають слабкі сигнали відхилень. Частка переробок і рекламацій зростає, контроль якості перетворюється на бар'єр замість запобіжника, а витрати на виправлення дефектів піднімаються швидше за витрати профілактики. |
| Комунікація і культура | Переважає оборонна поведінка, співробітники мовчать про проблеми, посилюється поляризація між функціями. Рішення приймаються поспіхом, зникає довіра, виникають конфлікти щодо меж відповідальності, ініціативи з покращення згасають. |
| Фінансові результати | Зростають непрямі витрати на переробки, простої, відтік кадрів і заміну персоналу, збільшується потреба у страхових запасах. Маржинальність ерозується, а репутаційні ризики погіршують умови контрактів і знижують цінність бренду. |

*Сформовано автором*

Таким чином, саме зріла організація будує систему раннього попередження, у якій стрес сприймається як керований параметр процесу а не як неминуче тло. У таких компаніях відбувається регулярний огляд навантаження з урахуванням сезонності, зміни складу команд і складності портфеля, проводяться експерименти з гнучким графіком, зменшується багатозадачність, підтримується чіткість цілей і прозорість очікувань. Кожне покращення оцінюється за впливом на стабільність циклів, якість, безпеку і досвід клієнта, а не лише за короткочасною економією.

Коли увага до людського чинника стає складовою управління ризиками і результативністю, підприємство отримує стійкіші процеси, вищу надійність поставок, меншу чутливість до зовнішніх шоків і сильніший потенціал для інновацій. Саме так стрес перетворюється з руйнівного фактору на керовану змінну, а внутрішні процеси зміцнюються і дають конкурентну перевагу на довгу перспективу.

**Висновки.** Підсумовуючи, стрес виявляється загрозою для внутрішніх процесів підприємства, оскільки послаблює увагу працівників, розхитує узгодженість між функціями, підвищує варіативність виконання стандартів і знижує якість управлінських рішень. За відсутності системного підходу він накопичується у вигляді дрібних відхилень, що непомітно трансформуються у повторні переробки, втрати часу, дисбаланс завантаження та неузгоджені зміни графіків. Коли організація інтегрує вимірювання психосоціальних ризиків у карту процесів, синхронізує планування із реальними можливостями команд,

підтримує культуру безпеки і відкритого зворотного зв'язку, тоді зменшується частка дефектів, стабілізується тривалість циклів, прискорюється адаптація до змін і підвищується надійність поставок. Таким чином контроль стресу стає невіддільним елементом операційної досконалості і впливає на фінансові результати через скорочення непродуктивних витрат, прозорість відповідальності і зростання довіри між підрозділами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з побудовою цілісних моделей, що поєднують біоповедінкові показники працівників, операційні метрики процесів і фінансові результати, а також з перевіркою причинно наслідкових зв'язків у реальних виробничих і сервісних середовищах.

***Література:***

1. Мірошніченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигоранняу працюючих в екстремальних умовах: навч.-метод. посіб. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 155 с.

2. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. Карпатський край. 2013. №1. С. 101-108.

3. Баєва О. Стрес як необхідна умова життєдіяльності організму. Персонал, 2014. Т.1. С. 78-84.

4. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. БізнесІнформ. 2017. № 5. С. 233-239.

5. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Чорногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. Modern Economics. 2019. № 14. С. 53–59.

6. Нікітін Ю.О. Рукас-Пасічник В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

7. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97.

8. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 77–87.

9. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. 2021. 51 с.

10. Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2016. № 1. С. 165-175.

11. Циганчук Т.В. Динаміка переживання стресів студентами вищих навчальних закладів: автореф дис… канд. психол. Наук: 19.00.01. Київ., 2011, 20 с.

12. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587

13. Криштанович М.Ф. Механізми державного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні. "Інвестиції: практика та досвід" № 16, 2017 р., С. 22-26.

14. Брич Л. В., Криштанович М.Ф. (2020). Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. Електронний фаховий журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». № 2. URL: DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.99

***References:***

1. Miroshnichenko, O. (2013). Profilaktyka “syndromu” profesiinoho vyhorannia u pratsiuiuchykh v ekstremalnykh umovakh: navchalno-metodychnyi posibnyk [Prevention of “professional burnout syndrome” among workers in extreme conditions: A teaching-methodical manual]. Zhytomyr: Zhytomyr State University named after Ivan Franko. 155 p. [in Ukrainian].

2. Podolchak, N. Yu., Dorosh, I. M., & Dorosh, O. I. (2013). Sutnist, prychyny vynyknennia ta pidkhody do rehuliuvannia stresovykh sytuatsii na pidpryiemstvakh [Essence, causes, and approachestoregulatingstressfulsituationsinenterprises].Karpatskyikrai-CarpathianRegion,1,101-108

3. Baeva, O. (2014). Stres yak neobkhidna umova zhyttiediialnosti orhanizmu [Stress as a necessary condition for the organism’s vital activity]. Personal, 1, 78–84. [in Ukrainian].

4. Kuzmin, O. Ye., & Honchar, M. F. (2017). Stres-menedzhment u systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Stress management in the enterprise management system]. BiznesInform – Business Inform, (5), 233–239. [in Ukrainian].

5. Halaida, T. O., Tenytska, N. B., & Chornohorska, N. V. (2019). Upravlinnia plynnistiu personalu torhovelnykh pidpryiemstv v Ukraini iz zastosuvanniam metodiv stres-menedzhmentu [Managing employee turnover in Ukrainian trade enterprises using stress-management methods]. Modern Economics, (14), 53–59. [in Ukrainian].

6. Nikitin, Yu. O., & Rukas-Pasichnyk, V. H. (2014). Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvatsii personalu ukrainskykh pidpryiemstv [Modern models and mechanisms of personnel motivation of Ukrainian enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, (4), 238–246. [in Ukrainian].

7. Honchar, M. F., & Bilyk, Yu. V. (2017). Osoblyvosti upravlinnia u stresovykh sytuatsiiakh. Stres-menedzhment na pidpryiemstvi [Peculiarities of management in stressful situations. Stress management at the enterprise]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU, 27(2), 94–97. [in Ukrainian].

8. Mekshun, L. (2023). Vplyv stres-menedzhmentu na pratsiezdatnist liudyny y upravlinnia personalom v umovakh viiny [Impact of stress management on human performance and personnel management under wartime conditions]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management, 2(34), 77–87. [in Ukrainian].

9. Oliinyk, M. (2021). Doslidzhennia syndromu vyhorannia. KPT-oriientovana model dopomohy pry emotsiinoти vyhoranni [Study of burnout syndrome. A CBT-oriented model of assistance for emotional burnout]. Ukrainskyi instytut kohnityvno-povedinkovoi terapii [Ukrainian Institute of Cognitive-Behavioral Therapy]. 51 p. [in Ukrainian].

10. Samoliuk, N. M., & Samoliuk, N. N. (2016). Profesiini stresy: prychyny ta metody zapobihannia [Professional stresses: causes and prevention methods]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice, (1), 165–175. [in Ukrainian].

11. Tsyhanchuk, T. V. (2011). Dynamika perezhyvannia stresiv studentamy vyshchykh navchalnykh zakladiv: avtoreferat dysertatsii kandydata psykholohichnykh nauk (19.00.01) [Dynamics of experiencing stress by university students: Abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Psychological Sciences]. Kyiv. 20 p. [in Ukrainian].

12. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025). Otsiniuvannia stratehichnykh napriamiv realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaruni bezpekovoho rozvytku ahropromyslovoho sektora [Assessment of strategic directions for implementing public-private partnership in the field of security development of the agro-industrial sector]. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 44–55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587 [in Ukrainian].

13. Kryshtanovych M.F. (2017). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya shchodo zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v Ukrayini. [Mechanisms of public administration for ensuring the economic security of enterprises in Ukraine]. "Investments: practice and experience" No. 16, pp. 22-26. [in Ukrainian].

14. Brych L. V., Kryshtanovich M. F. (2020). Sotsial′no-psykholohichnyy potentsial osobystosti v systemi derzhavnoho upravlinnya. [Socio-psychological potential of the individual in the system of public administration]. Electronic professional journal "Public administration: improvement and development". No. 2. URL: DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.99

*УДК 005:004.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-548-563*

**Нікіфорова Лілія Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу Європейської інтеграції та міжнародного співробітництва Державної науково-технічної бібліотеки України (ДНТБ), м. Київ, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем Вінницького національного технічного університету (ВНТУ), м. Вінниця, https://orcid.org/0000-0002-7034-607X

**Шиян Анатолій Антонович** кандидат фізико-математичних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу Європейської інтеграції та міжнародного співробітництва Державної науково-технічної бібліотеки України (ДНТБ), 03150 Україна, м. Київ, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем Вінницького національного технічного університету (ВНТУ), м. Вінниця, https://orcid.org/0000-0002-5418-1498.

# АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ДАНИМИ НА БАЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Анотація.** Актуальність дослідження управління науковими даними в контексті відкритої науки та глобальної цифровізації обумовлена необхідністю розробки ефективних цифрових інструментів для створення єдиної системи управління науковими даними в Україні, які відповідають сучасним стандартам користувацького досвіду та базуються на принципах FAIR. В умовах інтеграції України у світовий науковий простір особливого значення набуває впровадження сучасних ІТ-рішень, спрямованих на забезпечення швидкого та відкритого доступу до результатів досліджень, підвищення їхньої видимості в міжнародних наукометричних базах та ефективне поширення наукової інформації. В статті проведено порівняльний аналіз провідних підходів до формування політик, інфраструктур і технічних рішень у сфері наукових даних, результати якого формують емпіричну та методологічну базу для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо створення Національного репозиторію наукових даних, враховуючи міждисциплінарну специфіку, стандарти створення метаданих, вимоги до документації та практики забезпечення FAIR-принципів.

Встановлено, що в Україні на сьогодні відсутній єдиний Національного репозиторію наукових даних, існують лише інституційні сховища в окремих університетах, установах Національної академії наук України та інших організаціях, однак вони функціонують локально і не забезпечують належного рівня координації та централізованого управління науковими даними на національному рівні.

В статті обґрунтовано, що оптимальним рішенням є створення Національного репозиторію наукових даних на базі платформи Dataverse, яка вже довела свою ефективність як інфраструктурне рішення для управління та поширення наукових даних у США, країнах Європейського Союзу, Австралії, Бразилії, Південній Кореї, Китаю та інших державах.

Доведено, що використання платформи Dataverse забезпечить відповідність міжнародним стандартам та принципам відкритої науки, масштабованість та сумісність із глобальними інформаційними мережами.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційний ресурс, платформа, репозитарій, БД, відкритий доступ, політики відкритого доступу, наукові дані, принципи FAIR, стандарти відкритої науки, цифровізація, міжнародний досвід.

**Nikiforova Liliia Oleksandrivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, senior researcher of the Department of European Integration and International Cooperation of the State Scientific and Technical Library of Ukraine (SSTL), Kyiv, Associate Professor of the Department of Information Systems Management and Security of Vinnytsia National Technical University (VNTU), Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0002-7034-607X

**Shyian Anatolii Antonovych** PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, senior researcher of the Department European Integration and International Cooperation of the State Scientific and Technical Library of Ukraine (SSTL), Kyiv, Associate Professor of the Department of Information Systems Management and Security of Vinnytsia National Technical University (VNTU), Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0002-5418-1498.

## ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SCIENTIFIC DATA MANAGEMENT BASED ON INFORMATION TECHNOLOGIES

**Abstract.** The relevance of the study of scientific data management in the context of open science and global digitalization is due to the need to develop effective digital tools to create a unified scientific data management system in Ukraine that meet modern user experience standards and are based on the FAIR principles. In the context of Ukraine's integration into the global scientific space, the implementation of modern IT solutions aimed at ensuring fast and open access to research results, increasing their visibility in international scientometric databases and effective dissemination of scientific information is of particular importance.

The article provides a comparative analysis of leading approaches to the formation of policies, infrastructures and technical solutions in the field of scientific data, the results of which form an empirical and methodological basis for the development of substantiated recommendations for the creation of the National

Scientific Data Repository, taking into account the interdisciplinary specifics, standards for creating metadata, requirements for documentation and practices for ensuring FAIR principles.

It has been established that currently Ukraine does not have a single National Repository of Scientific Data, there are only institutional repositories in individual universities, institutions of the National Academy of Sciences of Ukraine and other organizations, however, they operate locally and do not provide the proper level of coordination and centralized management of scientific data at the national level.

The article substantiates that the optimal solution is to create a National Scientific Data Repository based on the Dataverse platform, which has already proven its effectiveness as an infrastructure solution for managing and distributing scientific data in the USA, the European Union, Australia, Brazil, South Korea and other countries.

It is proven that the use of the Dataverse platform will ensure compliance with international standards and principles of open science, scalability and compatibility with global information networks.

**Keywords:** information technology, information resource, platform, repository, database, open access, open access policies, scientific data, FAIR principles, open science standards, digitalization, international experience.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток цифрових технологій істотно трансформує підходи до організації, управління, поширення та використання наукових даних.

Наукова інформація стає одним із ключових ресурсів для формування знань, прийняття рішень та підтримки інноваційної діяльності. Важливою складовою цього процесу є створення та розвиток інформаційних систем і платформ, які забезпечують ефективне управління науковими даними, їхнє збереження, доступність і повторне використання відповідно до FAIR-принципів.

У міжнародній практиці значну роль відіграють національні репозитарії, архіви, бази даних та цифрові інфраструктури, що формують основу відкритої науки й сприяють інтеграції результатів досліджень у глобальний науковий простір. Досвід провідних країн світу – Європейського Союзу, США, Великої Британії, Японії, Китаю та Австралії – демонструє різноманітні підходи до організації наукових даних, починаючи від політики відкритого доступу та інтероперабельності систем і закінчуючи запровадженням сучасних стандартів збереження та поширення інформації на засадах FAIR-принципів [1-4].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації вітчизняних інформаційних систем до міжнародних стандартів управління науковими даними.

Незважаючи на наявність окремих успішних прикладів створення цифрових інфраструктур в Україні, спостерігається низка проблем, таких як

фрагментованість даних, недостатня інтегрованість із міжнародними платформами, відсутність єдиних стандартів метаданих та обмежені можливості аналітики, і головне – відсутність єдиного національного інформаційного ресурсу на кшталт Національного репозитарію наукових даних, який міг би стати централізованою платформою для накопичення, систематизації та поширення результатів досліджень, забезпечуючи їх відповідність FAIR-принципам та інтегрованість у глобальний науковий простір.

Вивчення міжнародного досвіду дає можливість визначити ефективні підходи до формування національних систем управління науковими даними, які враховують потреби як дослідників, так і споживачів наукової інформації. Це дозволяє не лише підвищити рівень доступності та прозорості наукових результатів, а й посилити позиції української науки у світовому дослідницькому середовищі.

Отже, виникає необхідність системного аналізу кращих практик управління науковими даними в провідних країнах світу та визначення напрямів їхньої імплементації в Україні з урахуванням FAIR-принципів [2, 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління науковими даними, формування політики відкритих наукових даних, використання принципів FAIR та окремі питання щодо формування репозитаріїв даних, а також їхня інтеграція у глобальний науковий простір були розглянуті в роботах таких авторів як Бороздих Н., Драч І., Ярошенко Т., Калюжна (Ганновер) Н., Кутканич М., Гарагуля, С. Баркер М., Шерпа Л., Пампел Х., Бойд К., Нарлок М., Андерс І. та ін. [2-15].

Згідно з дослідженнями, серед головних тенденцій у цьому напрямку наразі виступають персоналізація, використання аналітики даних та розвиток інтерактивних комунікаційних платформ, які базуються на принципах відкритої науки.

Зокрема, в роботах Бороздих Н. [2] та Калюжної (Ганновер) Н. [5] розглядаються принципи відкритої науки в українському контексті, законодавчі ініціативи та роль відкритих дослідницьких даних у формуванні наукового простору України.

Дослідження Драч І., Литвинової С., Слободянюка О. та Ярошенко Т. зосереджені на досвіді реалізації інституційних політик відкритої науки в європейських університетах та моделі відкритого доступу Будапештської ініціативи [3, 4].

В статтях Касьян В., Кушнарьова В. [6], Кутканич М. [7] та Гарагулі С. [8] досліджено ролі університетських бібліотек у впровадженні практик відкритої науки, зокрема підтримки інституційних репозитаріїв, поширення політик відкритого доступу та навчання дослідників, а також наведено результати впровадження архіву академічних періодичних видань у складі Репозиторію наукових текстів Національної академії наук України, стан інтеграції та сумісності даного ресурсу [8].

В роботі Баркера М. та ін. [9] досліджено сучасні підходи до розширення FAIR-принципів на дослідне програмне забезпечення, що важливо при розгляді інтероперабельності платформ та інструментів, які для цього застосовуються.

У статті Шерпа Л., Хайдарова В. та Мюллер-Пфефферкорна Р. [10] представлено приклад комплексної інтеграції сховища даних на основі Dataverse та платформи ML на базі фреймворку MLflow.

Пампел Л. з командою дослідників [11] проаналізував питання використання реєстру репозиторіїв (re3data), описав методологію класифікації та міжнародний досвід управління як загальними, так і спеціалазованими репозиторіями.

У статті розглядається десятирічний досвід роботи re3data та обговорюються десять ключових питань, пов'язаних з управлінням сервісом відкритої науки, який обслуговує RDR по всьому світу [11-15].

У дослідженні Бойд К. [16] описуються властивості репозитаріїв дослідницьких даних та досліджуються метадані про 2646 записів у Реєстрі репозиторіїв дослідницьких даних (re3data.org) для визначення загальних характеристик дослідницьких репозиторіїв як інформаційної інфраструктури наукової спільноти.

Автори Нарлок М. [17] та. Андерс І. [18] в своїх роботах проводять дослідження ролі інституційних репозиторіїв у RDM, виявляють основні тенденції використання інформаційних ресурсів, БД та інституційних репозитаріїв, а також проводять дослідження конкретних софт для планування RDM, що є корисним для розробки політик і робочих процесів у національних репозитаріях. Огляд сучасних IT-рішень для репозиторіїв, трендів у платформній архітектурі, включаючи репозиторії, відкриті платформа та стандарти, а також аналіз практики використання принципів FAIR у Dataverse, питання метаданих і приватності розглядаються в дослідженнях Цю В., Цзе А. [19] та Іякус С. [20].

Проте, окремі питання, систематизації міжнародного досвіду управління науковими даними на базі інформаційних технологій та можливості адаптації кращих практик до українських умов залишаються не достатньо дослідженими.

**Метою статті** є систематизація та критичний аналіз кращих міжнародних практик управління науковими даними, оцінка можливостей їх адаптації до українських умов з метою створення Національного репозитарію наукових даних як ключового елементу інтеграції України у глобальний науково-інформаційний простір.

**Виклад основного матеріалу**. Для забезпечення комплексного вивчення міжнародного досвіду управління науковими даними на базі інформаційних технологій необхідним є застосування чітко визначених методологічних підходів. Обґрунтування методології дослідження ґрунтується на поєднанні нормативних, організаційних та технологічних аспектів управління науковими даними, що дозволяє виявити найбільш ефективні та адаптивні практики для українського наукового середовища.

1. По-перше, джерелами аналізу виступають політики відкритого доступу, стандарти FAIR та управління планами досліджень (Data Management Plans, DMP), а також міжнародні ініціативи у сфері даних, зокрема GO FAIR, European Open Science Cloud (EOSC), CODATA та Research Data Alliance (RDA). Їх системне вивчення дає змогу окреслити базові принципи та вимоги, що визначають сучасну екосистему управління науковою інформацією.

1.1 Типові політики відкритого доступу – документи Horizon Europe, Plan S, рекомендації UNESCO щодо відкритої науки (2021), політики національних дослідницьких фондів (NSF, UKRI, DFG тощо) [21-23]. Ці політики визначають вимоги щодо публікації результатів досліджень у відкритому доступі та відкритості наукових даних.

1.2 Дотримання принципів FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) [24] – концепції, яка стала основою для створення стандартів відкритого доступу до наукових і дослідних даних та розвитку систем управління науковими даними у багатьох країнах ЄС, Австралії, Канаді, Японії. Дані принципи є найбільш загальноприйнятими у міжнародній науковій спільноті та розглядаються як ядро сучасної інфраструктури відкритих наукових даних (включно з EOSC і GO FAIR) [25, 26].

1.3 Плани управління даними DMP (Data Management Plans) [27] – структурований документ, який описує, як будуть створюватися, зберігатися, організовуватися, оброблятися, захищатися, поширюватися та архівуватися наукові дані, отримані в ході дослідження або проєкту. DMP є обов'язковою вимогою для багатьох грантів. DMP слугують інструментом структурування для роботи з науковими даними.

Також аналізуються типові шаблони DMP (NSF, Horizon Europe, DCC), а також інструменти їх автоматизації (DMPTool, Argos тощо).

1.4 Міжнародні ініціативи та організації – глобальні спільноти, проєкти та інституції, які співпрацюють для розробки спільних стандартів, політик та інструментів, що сприяють ефективному управлінню, обміну, збереженню та повторному використанню наукових даних.

Ключовими серед них є :

- GO FAIR – глобальна ініціатива з впровадження FAIR-принципів у наукових спільнотах [25].
- EOSC (European Open Science Cloud) – інфраструктура ЄС для підтримки обміну науковими даними [26].
- CODATA (Committee on Data of the International Science Council) – займається політикою, етикою та практикою відкритих даних [28].
- RDA (Research Data Alliance) – глобальна мережа експертів із рекомендаціями щодо сумісності даних, метаданих, стандартів [29].

2. По-друге, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що основними критеріями відбору кращих практик управління науковими даними є:

- збалансованість нормативної, інфраструктурної та організаційної компонент;
- здатність систем до масштабування та інтеграції у міжнародні інформаційні мережі, із можливістю застосування на національному, галузевому та інституційному рівнях;
- результативність щодо забезпечення доступності, прозорості та повторного використання наукових даних.

3. По-третє, для досягнення поставленої мети потрібно застосовувати такі методи дослідження як:

3.1 Контент-аналіз нормативно-правових документів і стратегічних ініціатив – для аналізу документів політик, стратегій, національних і міжнародних програм, а також змісту офіційних сайтів, законодавчих актів, маніфестів.

3.2 Benchmarking – для порівняння міжнародних практик управління науковими даними різних країн за єдиними критеріями у вигляді консолідованих таблиць, аналітичних карт та матриць відповідності.

3.3 Проведення експертного оцінювання, яке ґрунтується на первинних (інтерв'ю, опитування) та вторинних (статті, доповіді, монографії) джерелах щодо поглядів провідних фахівців з відкритої науки, з врахуванням авторитетності та наявність практичного досвіду впровадження політик. Це дозволило інтегрувати якісні характеристики у процес оцінки ефективності моделей управління науковими даними.

Застосування вищенаведеної методології при проведені дослідження дозволило:

- відібрати релевантні приклади для потенційної їх адаптації в Україні;
- об'єктивно оцінити рівень зрілості окремих практик і ініціатив;
- врахувати як технічні, так і соціальні аспекти управління науковими даними.

**Основні результати дослідження.** З метою виявлення кращих практик управління науковими даними було проведено аналіз за запропонованою методикою. Для дослідження обрано шість країн – Європейський Союз, США, Австралія, Японія, Велика Британія та Китай. У межах аналізу здійснено вивчення діяльності грантодавчих інституцій, провідних організацій та ключових інформаційних джерел (зокрема, національних і міжнародних репозитаріїв), що дало можливість окреслити найбільш ефективні підходи до управління науковими даними.

Серед інституційних та інфраструктурних складових управління науковими даними варто виокремити:

1. Європейський Союз – політика щодо обов'язкового відкритого доступу до результатів досліджень (політика Horizon Europe щодо RDM, План S та вимоги до збереження даних тощо). Провідні міжнародні ініціативи і платформи з управління науковими даними представлені в табл. 1 [30 - 39].

Таблиця 1

**Провідні міжнародні ініціативи і платформи з управління науковими даними ЄС**

| № | Група | Приклади | Коротка характеристика / роль |
|---|---|---|---|
| 1 | Програми фінансування та політики | Horizon Europe, COST, ERC, UKRI, DFG, NIH, NSF | Визначають вимоги до відкритого доступу, DMP, FAIR; фінансують науку |
| 2 | Ініціативи та інфраструктури відкритої науки | EOSC, OpenAIRE, GO FAIR, EU Open Research Repository, Open Research Europe | Забезпечують цифрову інфраструктуру для управління даними та публікацій |
| 3 | Репозитарії препринтів | arXiv, bioRxiv, medRxiv, ChemRxiv, PsyArXiv, SSRN | Платформи для попереднього поширення результатів досліджень (до рецензії) |
| 4 | Видавничі/комерційні платформи | Elsevier, Springer Nature, Wiley, Frontiers, Taylor & Francis | Впроваджують політики відкритого доступу, мають власні сховища даних |
| 5 | Тематичні/загальні репозитарії наукових даних | Dataverse, Zenodo, Dryad, Figshare, PANGAEA, Biodiversity Lit. Repository | Місця збереження, обміну та довготривалого доступу до наукових даних |

2. Сполучені Штати Америки – обов'язковим елементом у проектах Національного наукового фонду (NSF) [21] є наявність Data Management Plans. Провідні науково-дослідних установи: Національного наукового фонду – незалежне агентство уряду Сполучених Штатів, яке підтримує фундаментальні дослідження та освіту в усіх галузях науки та інженерії, в біомедичних науках слід виділити National Institutes of Health (NIH) [40]. Основні платформи з управління науковими даними: Інституційні репозитарії та національні хаби DataONE, NIH Data Commons, платформи типу Dryad, Figshare, Dataverse тощо.

3. Велика Британія – політика DMP та використання принципів FAIR. Провідні науково-дослідних установи: національне об'єднання дослідницьких рад Великої Британії (UKRI) [22], Digital Curation Centre, Joint Information Systems Committee.

Основні платформи з управління науковими даними: національні хаби для наукових даних (UK Data Service).

4. Австралія – згідно з політикою та стратегією Australian Research Data Commons (ARDC) [41], яка є центральною інфраструктурою управління науковими даними в Австралії, основні аспекти політики відкритих наукових даних ґрунтуються на трьох ключових напрямках:

- люди – об'єднання дослідників, адміністраторів даних та IT-фахівців для створення спільнот, які підтримують ефективне управління даними;
- інструменти на основі принципів FAIR;

- розвиток інфраструктура – мережа сертифікованих репозитаріїв даних, зокрема з використанням міжнародної платформи Dataverse (національним сервісом Australian Data Archive (ADA) та спільним репозиторієм даних The Australian Criminal Justice History Dataverse) [42].

Відповідно до політки Australian Research Council (ARC) [43] – основного урядового органу Австралії, який фінансує наукові дослідження та інновації, який також є Національним грантодавецем з фокусом на фундаментальні та прикладні дослідження (крім медицини) – обов'язковим для отримання гранту є наявність DMP. Також політика ARC заохочує дослідників зберігати дані у відповідних репозитаріях з детальним описом метаданих. Провідні науково-дослідних установи: ARDC, ARC та National Health and Medical Research Council (NHMRC) - Головне національне агентство з фінансування біомедичних і медичних досліджень [44].

5. Японія – основний акцент держполітики на збереження та архівування наукових даних у довгостроковій перспективі та їх публікація у відповідних репозитаріях, дотримання принципів FAIR, наявність DMP. Основні документи щодо політики відкритих даних: Національна стратегія даних, Стратегія відкритих урядових даних, План дій Хартії відкритих даних Японії, Політика Японського агентства з науки і технологій (JST) щодо відкритого доступу до наукових публікацій та управління дослідницькими даними, Політика сприяння відкритому доступу до наукових публікацій та даних, що фінансуються державою [45-48]. Провідні державні науково-дослідних установи та національні платформи [48-52]:

- JST (Japan Science and Technology Agency) – державна наукова установа.
- AMED (Japan Agency for Medical Research and Development) – державна адміністративна установа, фокусується на біомедичних дослідженнях.
- JSPS (Japan Society for the Promotion of Science) – незалежна адміністративна установа (має специфічний юридичний статус), яка підтримує науковців та грантові програми.
- JAIRO Cloud – національна платформа, яка надає хостинг для інституційних репозиторіїв.

6. Китай – у відповідності до Національної стратегії відкритої науки Китайської академії наук (Chinese Academy of Sciences/CAS) [53] наукові публікації та дані, що фінансуються CAS є відкритими за замовчуванням; принципи FAIR активно підтримуються на національному рівні [54]; публікація даних у мережі репозиторіїв під егідою уряду КНР є обов'язковою для дослідників, які отримують фінансування від CAS та інших китайських грантодавців. Крім мережі репозиторіїв під егідою уряду КНР, основною платформою для зберігання, обміну та аналізу наукових даних є China Science and Technology Cloud (CSTCloud) [54].

Отже, для практичної реалізації дослідження було здійснено порівняльний аналіз досвіду вищенаведених країн. Аналіз охопив діяльність грантодавців,

профільних організацій і репозитаріїв, що дало змогу узагальнити низку кращих практик у цій сфері та виділити загальні риси успішних моделей, а саме:

1. Обов'язковість наявності Data Management Plans.
2. Суворе дотримання FAIR-принципів.
3. Створення і підтримка національних репозиторіїв та відкритих платформ наукових даних.

Також, відповідно до поставленої мети дослідження, щодо визначення кращих міжнародних практик управління науковими даними та оцінки можливостей їх адаптації до українських умов з метою створення Національного репозитарію наукових даних як ключового елементу інтеграції України у глобальний науково-інформаційний простір в якості кращої практики мережі наукових репозитарії було визначено міжнародну платформу Dataverse, яка використовується і підтримується по всьому світу (США, ЄС, Австралія, Канада, Бразилія, Китай, Південна Корея та ін.) [38], політика відкритих даних якої базується на дотриманні FAIR-принципів та ліцензії CC0 1.0, яка забезпечує максимальну відкритість та повний доступ до наукових даних.

Наразі в Україні відсутній єдиний Національний репозитарій наукових даних під егідою Міністерства освіти і науки України. Існують лише окремі інституційні сховища у провідних університетах [6-8], установах Національної академії наук України [55] та інших організаціях, проте вони функціонують локально і не забезпечують належного рівня координації та централізованого управління науковими даними на національному рівні. Така ситуація суттєво обмежує інтеграцію України у глобальний науковий простір, тому створення Національного репозитарію наукових даних саме на базі міжнародної платформи **Dataverse** є оптимальним рішенням.

Платформа Dataverse – це репозитарій з відкритим вихідним кодом для збереження, публікації, обміну та цитування наукових даних. Його головна мета – забезпечити довготривале зберігання, доступність і відтворюваність досліджень, які базуються на наукових даних.

Dataverse створений та підтримується Institute for Quantitative Social Science (IQSS) при Гарвардському університеті (Harvard University). Проєкт активно підтримується міжнародною спільнотою розробників і дослідницьких установ. Є частиною Dataverse Community, до якої входять десятки інституцій по всьому світу.

Платформа Dataverse є однією з найуспішніших і наймасштабніших практик відкритого управління науковими даними у світі, що адаптована під потреби різних країн, установ і галузей. Вона є оптимальним варіантом для побудови Національного репозиторію наукових даних в Україні, так як має наступні переваги:

1. Безкоштовна, відкрита та доступна: Dataverse має open-source ліцензію (Apache 2.0), що дозволяє вільно модифікувати, розгортати та адаптувати її до національного контексту.

2. Міжнародне визнання: впроваджена у десятках провідних університетів і національних дослідницьких інфраструктур (137 інсталяцій) та багатьох країнах світу (США, ЄС, Австралія, Канада, Бразилія, Китай, Південна Корея та ін.)

3. Готовність до локалізації: платформа підтримує багатомовний інтерфейс, що полегшує українізацію.

4. Підтримка принципів FAIR, що є ключовим міжнародним стандартом відкритої науки щодо управління даними.

5. Сумісність з ініціативами EOSC, GO FAIR, OpenAIRE, що дозволяє легко інтегрувати українську систему в європейський науково-цифровий простір.

6. Гнучкість для різних установ: Dataverse дозволяє створювати мультиінституційні або децентралізовані репозиторії, що ідеально підходить для України, де є потреба у регіональних або галузевих вузлах зберігання даних.

**Висновки**. Проведений аналіз міжнародного досвіду управління науковими даними на базі сучасних інформаційних технологій засвідчив, що провідні країни світу активно впроваджують інтегровані інфраструктури зберігання та поширення дослідницьких результатів, орієнтовані на FIRE-принципи відкритої науки. Такий досвід демонструє необхідність формування аналогічних рішень в Україні з метою забезпечення конкурентоспроможності національної науки та її інтеграції у світовий науковий простір.

Отже, сучасний етап цифрової трансформації наукової сфери вимагає створення єдиної інтегрованої інфраструктури управління науковими даними. Єдиний Національний репозитарій наукових даних під егідою Міністерства освіти і науки України має стати ключовим інструментом забезпечення збереження, відкритості та впорядкованості наукових результатів. Вибір технологічної платформи Dataverse є доцільним рішенням, оскільки вона поєднує масштабованість, відповідність міжнародним стандартам та успішно використовується у США, країнах ЄС, Австралії, Бразилії, Південній Кореї та ін.. Формування такого репозитарію дозволить інтегрувати українські наукові дані у глобальні інформаційні мережі, підвищити прозорість та доступність наукових результатів, а також сприятиме зростанню довіри до національних досліджень у світовій академічній спільноті.

Перспективними напрямами подальших досліджень для формування Національного репозитарію наукових даних є розробка рекомендацій щодо партнерства з Європейським хмарним середовищем для відкритої науки (EOSC) та інтеграції з іншими міжнародними платформами на базі Dataverse. Такий підхід забезпечить інтероперабельність та глобальну видимість українських наукових даних. Водночас, ключовим завданням є формування законодавчої та технічної бази управління науковими даними, що передбачає створення відповідних нормативно-правових актів та стандартів для ефективного функціонування всієї системи.

***Література:***

1. Digital Science. Figshare. Springer Nature – State of Open Data 2024 (special report). URL: https://www.digital-science.com/news/state-of-open-data-2024

2. Бороздих Н. (2023). Принципи відкритої науки як основа формування наукового простору в Україні. Наука та наукознавство. URL: nasu-periodicals.org.ua

3. Драч І., Литвинова С., Слободянюк О. (2022). Досвід реалізації інституційних політик відкритої науки в європейських університетах. Інформаційні технології і засоби навчання. 4 (90). 173-190. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733609/

4. Ярошенко Т. (2021). Відкритий доступ, відкрита наука, відкриті дані: як це було і куди йдемо: до 20-ліття Будапештської ініціативи Відкритого доступу. Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. (8), 10–26. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7654.8.2021.247582

5. Калюжна (Ганновер) Н. (2023). Упровадження принципів відкритого доступу в Україні. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. URL: infotech-soccult.knukim.edu.ua+1

6. Касьян В., Кушнарьов В. (2023). Бібліотеки закладів вищої освіти у поширенні практик відкритої науки. Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/ujlis_2023_12_2.pdf

7. Кутканич М. І. (2024). Репозитарій як один із компонентів відкритої науки у закладі вищої освіти. Бібліотечний форум: історія, теорія і практика. 2 (36). 8-11. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/

8. Гарагуля С. (2025). Репозитарій наукових текстів Національної академії наук України: поточний стан та перспективи розвитку. Library Journal (1029-7200). URL: https://openurl.ebsco.com/

9. Barker M., Chue Hong N.P., Katz D.S. et al. (2022). Introducing the FAIR Principles for research software. Sci Data. 9, 622. URL: https://doi.org/10.1038/s41597-022-01710-x

10. Sherpa L. et al. (2024). FAIRness Along the Machine Learning Lifecycle Using an Integrated Dataverse. MLflow Platform. Data Science Journal. URL: https://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2024-055?utm_source=chatgpt.com

11. Pampel H., Weisweiler N.L., Strecker D. et al. (2023). re3data – Indexing the Global Research Data Repository Landscape Since 2012. Sci Data. 10, 571. URL: https://doi.org/10.1038/s41597-023-02462-y

12. Understanding and using data repositories (2023). URL: https://authorservices.taylorandfrancis.com/data-sharing/share-your-data/repositories/

13. Open Access Policy Gates. Data Sharing Requirements (2023). URL: https://openaccess.gatesfoundation.org/how-to-comply/data-sharing-requirements/

14. Wimalaratne S. et al. (2022). D4.7 Tools for finding and selecting certified repositories for researchers and other stakeholders (1.0 DRAFT). Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.6090418

15. Devaraju A., HuberR. (2020). F-UJI - An Automated FAIR Data Assessment Tool (v1.0.0). Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.4063720

16. Boyd C. (2021). Understanding research data repositories as infrastructures. Proceedings of the Association for Information Science and Technology. 58 (1), 25-35.

17. Narlock M. R. et al. (2024). Knowledge Infrastructures Are Growing Up: The Case for Institutional Data Repositories. Data Science Journal. https://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2024-046?utm_source=chatgpt.com

18. Anders I. et al. (2024). The Research Data Management Organiser (RDMO): a toolkit for RDM planning. Data Science Journal. URL: Data Science Journal

19. Vivian Yifei Qiu, Alex Wing Cheung Tse. (2025). Research Trends and Emerging Themes of Data Repository for Research Data Management Services in Higher Education: a Bibliometric Analysis. In Proceedings of the 2024 16th International Conference on Education Technology and Computers (ICETC '24). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 295–303. https://doi.org/10.1145/3702163.3702429
20. Stefano M. Iacus (2024). Enhancing FAIR-ness in Harvard Dataverse with variable-level metadata and differential privacy. Computational Social Science Conference: innovative methods, research workflows and data stewardship. 28-29 October 2024, Barcelona @ Universitat Politècnica de Catalunya. URL: https://dataverse.org/sites/projects.iq.harvard.edu/
21. NSF. URL: https://www.nsf.gov/
22. UKRI. URL: https://www.ukri.org/apply-for-funding/
23. DFG. URL: https://www.dfg.de/en/research-funding/funding-opportunities/programmes
24. FAIR. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/
25. EOSC. URL: https://eosc.eu/
26. GO FAIR. URL: https://www.gofair.foundation/
27. DMP. URL: https://www.openaire.eu/how-to-comply-with-horizon-europe-rdm
28. CODATA. URL: https://codata.org/
29. RDA. URL: https://www.rd-alliance.org/
30. Horizon Europe. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/horizon-europe_en
31. COST. URL: https://www.cost.eu/
32. OpenAIRE. URL: https://www.openaire.eu/
33. Open Research Repository. URL: https://roar.eprints.org/
34. arXiv. URL: https://arxiv.org/
35. SSRN. URL: https://www.ssrn.com/index.cfm/en/
36. Elsevier. URL: https://www.elsevier.com/
37. Springer. URL: https://www.springer.com/
38. Dataverse. URL: https://dataverse.org/
39. Zenodo. URL: https://zenodo.org/
40. NIH. URL: https://www.nih.gov/
41. ARDC. URL: https://ardc.edu.au/
42. The Australian Criminal Justice History Dataverse https://dataverse.ada.edu.au/
43. ARC. URL: 1. https://www.arc.gov.au/
44. NHMRC. URL: https://www.nhmrc.gov.au/funding/find-funding
45. National Data Strategy https://www.digital.go.jp/assets/contents/
46. Open Government Data Strategy. https://japan.kantei.go.jp/policy/it/
47. Japan Open Data Charter Action Plan. URL: https://japan.kantei.go.jp/policy/
48. JST. URL: https://www.jst.go.jp/EN/about/openscience/policy
49. AMED. URL: https://www.amed.go.jp/en/
50. JSPS. URL: https://www.jsps.go.jp/
51. JAIRO Cloud. URL: https://lib.ku.edu/database/jairo-japanese-institutional-repositories
52. ISOSC 2023 unveils global open science progress and EGI's key role in advancing Open Science Cloud. URL: https://www.egi.eu/article/isosc-2023-unveils-global-open
53. Chinese Academy of Sciences http://os.las.ac.cn/en/about
54. China Science and Technology Cloud. URL: https://www.cstcloud.net/
55. Репозитарій відкритих даних досліджень НАН України. URL: https://opendata.nas.gov.ua/

***References:***

1. Digital Science. Figshare. Springer Nature – State of Open Data 2024 (special report). URL: https://digitalscience.figshare.com/articles/

2. Borozdykh N. (2023). Pryntsypy vidkrytoyi nauky yak osnova formuvannya naukovoho prostoru v Ukrayini. [Principles of open science as the basis for the formation of a scientific space in Ukraine]. Nauka ta naukoznavstvo – Science and science studies. URL: nasu-periodicals.org.ua

3. Drach I., Lytvynova S., Slobodyanyuk O. (2022). Dosvid realizatsiyi instytutsiynykh polityk vidkrytoyi nauky v yevropeys′kykh universytetakh. [Experience in implementing institutional policies of open science in European universities]. Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya – Information technologies and learning tools. 4 (90). 173-190. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733609/

4. Yaroshenko T. (2021). Vidkrytyy dostup, vidkryta nauka, vidkryti dani: yak tse bulo i kudy ydemo: do 20-littya Budapesht·s′koyi initsiatyvy Vidkrytoho dostupu. [Open access, open science, open data: how it was and where we are going: to the 20th anniversary of the Budapest Open Access Initiative]. Ukrayins′kyy zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiynykh nauk – Ukrainian Journal of Library and Info Sciences. (8), 10–26. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7654.8.2021. 247582

5. Kalyuzhna (Hannover) N. (2023). Uprovadzhennya pryntsypiv vidkrytoho dostupu v Ukrayini. [Implementation of open access principles in Ukraine]. Tsyfrova platforma: informatsiyni tekhnolohiyi v sotsiokul′turniy sferi – Digital platform: information technologies in the socio-cultural sphere. URL: infotech-soccult.knukim.edu.ua+1

6. Kasyan V., Kushnarev V. (2023). Biblioteky zakladiv vyshchoyi osvity u poshyrenni praktyk vidkrytoyi nauky. [Libraries of higher education institutions in the dissemination of open science practices]. Ukrayins′kyy zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiynykh nauk – Ukrainian Journal of Library and Information Sciences. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/ujlis_2023_12_2.pdf

7. Kutkanych M. I. (2024). Repozytariy yak odyn iz komponentiv vidkrytoyi nauky u zakladi vyshchoyi osvity. [Repository as one of the components of open science in a higher education institution]. Bibliotechnyy forum: istoriya, teoriya i praktyka – Library Forum: History, Theory and Practice. 2 (36). 8-11. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/

8. Garagulya S. (2025). Repozytariy naukovykh tekstiv Natsional′noyi akademiyi nauk Ukrayiny: potochnyy stan ta perspektyvy rozvytku. [Repository of scientific texts of the National Academy of Sciences of Ukraine: current status and development prospects]. Library Journal (1029-7200). URL: https://openurl.ebsco.com/

9. Barker M., Chue Hong N.P., Katz D.S. et al. (2022). Introducing the FAIR Principles for research software. Sci Data. 9, 622. URL: https://doi.org/10.1038/s41597-022-01710-x

10. Sherpa L. et al. (2024). FAIRness Along the Machine Learning Lifecycle Using an Integrated Dataverse. MLflow Platform. Data Science Journal. URL: https://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2024-055?utm_source=chatgpt.com

11. Pampel H., Weisweiler N.L., Strecker D. et al. (2023). re3data – Indexing the Global Research Data Repository Landscape Since 2012. Sci Data. 10, 571. URL: https://doi.org/10.1038/s41597-023-02462-y

12. Understanding and using data repositories (2023). URL: https://authorservices.taylorandfrancis.com/data-sharing/share-your-data/repositories/

13. Open Access Policy Gates. Data Sharing Requirements (2023). URL: https://openaccess.gatesfoundation.org/how-to-comply/data-sharing-requirements/

14. Wimalaratne S. et al. (2022). D4.7 Tools for finding and selecting certified repositories for researchers and other stakeholders (1.0 DRAFT). Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.6090418

15. Devaraju A., HuberR. (2020). F-UJI - An Automated FAIR Data Assessment Tool (v1.0.0). Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.4063720

16. Boyd C. (2021). Understanding research data repositories as infrastructures. Proceedings of the Association for Information Science and Technology. 58 (1), 25-35.
17. Narlock M. R. et al. (2024). Knowledge Infrastructures Are Growing Up: The Case for Institutional Data Repositories. Data Science Journal. https://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2024-046?utm_source=chatgpt.com
18. Anders I. et al. (2024). The Research Data Management Organiser (RDMO): a toolkit for RDM planning. Data Science Journal. URL: Data Science Journal
19. Vivian Yifei Qiu, Alex Wing Cheung Tse. (2025). Research Trends and Emerging Themes of Data Repository for Research Data Management Services in Higher Education: a Bibliometric Analysis. In Proceedings of the 2024 16th International Conference on Education Technology and Computers (ICETC '24). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 295–303. https://doi.org/10.1145/3702163.3702429
20. Stefano M. Iacus (2024). Enhancing FAIR-ness in Harvard Dataverse with variable-level metadata and differential privacy. Computational Social Science Conference: innovative methods, research workflows and data stewardship. 28-29 October 2024, Barcelona @ Universitat Politècnica de Catalunya. URL: https://dataverse.org/sites/projects.iq.harvard.edu/
21. NSF. URL: https://www.nsf.gov/
22. UKRI. URL: https://www.ukri.org/apply-for-funding/
23. DFG. URL: https://www.dfg.de/en/research-funding/funding-opportunities/programmes
24. FAIR. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/
25. EOSC. URL: https://eosc.eu/
26. GO FAIR. URL: https://www.gofair.foundation/
27. DMP. URL: https://www.openaire.eu/how-to-comply-with-horizon-europe-rdm
28. CODATA. URL: https://codata.org/
29. RDA. URL: https://www.rd-alliance.org/
30. Horizon Europe. URL:https://commission.europa.eu/funding-tenders/horizon-europe_en
31. COST. URL: https://www.cost.eu/
32. OpenAIRE. URL: https://www.openaire.eu/
33. Open Research Repository. URL: https://roar.eprints.org/
34. arXiv. URL: https://arxiv.org/
35. SSRN. URL: https://www.ssrn.com/index.cfm/en/
36. Elsevier. URL: https://www.elsevier.com/
37. Springer. URL: https://www.springer.com/
38. Dataverse. URL: https://dataverse.org/
39. Zenodo. URL: https://zenodo.org/
40. NIH. URL: https://www.nih.gov/
41. ARDC. URL: https://ardc.edu.au/
42. The Australian Criminal Justice History Dataverse https://dataverse.ada.edu.au/
43. ARC. URL: 1. https://www.arc.gov.au/
44. NHMRC. URL: https://www.nhmrc.gov.au/funding/find-funding
45. National Data Strategy https://www.digital.go.jp/assets/contents/
46. Open Government Data Strategy. https://japan.kantei.go.jp/policy/it/
47. Japan Open Data Charter Action Plan. URL: https://japan.kantei.go.jp/policy/
48. JST. URL: https://www.jst.go.jp/EN/about/openscience/policy
49. AMED. URL: https://www.amed.go.jp/en/
50. JSPS. URL: https://www.jsps.go.jp/
51. JAIRO Cloud. URL: https://lib.ku.edu/database/jairo-japanese-institutional-repositories
52. ISOSC 2023 unveils global open science progress and EGI's key role in advancing Open Science Cloud. URL: https://www.egi.eu/article/isosc-2023-unveils-global-open

53. Chinese Academy of Sciences http://os.las.ac.cn/en/about
54. China Science and Technology Cloud. URL: https://www.cstcloud.net/
55. Repozytariy vidkrytykh danykh doslidzhen′ NAN Ukrayiny. [Open Research Data Repository of the NAS of Ukraine]. URL: https://opendata.nas.gov.ua/

*УДК 351.77*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-564-575*

**Петровський Олег Валентинович** аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-8910-8436

# ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Анотація.** Цифрова трансформація виводить управління підприємствами медичної галузі за межі точкових ІТ-проєктів до керування портфелем взаємопов'язаних ініціатив, інтегрованих у клінічні й адміністративні процеси. Стратегічна цінність формується тоді, коли дані трактуються як інфраструктура, а технології — як інвестиції з вимірюваною клінічною та економічною віддачею; ключовими стають інтероперабельність, якість даних, управління метаданими, узгодженість архітектур і портфельна дисципліна.

Виокремлено класи технологій із найбільшою управлінською віддачею в підтримувальних процесах: Інтернет речей для телеметрії обладнання та середовища, штучний інтелект і машинне навчання для прогнозної аналітики й розподілу навантаження, хмарні сервіси для масштабованості та безперервності, системи бізнес-аналітики для прозорості витрат і результатів. Типові сфери застосування окреслено на перетині логістики витратних матеріалів, технічного обслуговування, планування потужностей, керування чергами, фінансового обліку й контролінгу. Показано, що рушіями прийняття інновацій є спроможності персоналу (цифрові навички, культура даних), організаційна готовність (регламенти, процесна зрілість, управління змінами) та лідерство (візія, спонсорство, відповідальність за результати); у технологічному вимірі — доступність стандартів і рівні конективності; у середовищному — політики державних і страхових інституцій. Обґрунтовано доцільність процесно-орієнтованого калькулювання витрат і ефектів, локальної валідації алгоритмів ШІ (клінічної, етичної, статистичної), а також інтеграції кібербезпеки й захисту даних як властивостей архітектури («security-by-design», «privacy-by-default»). Підкреслено роль керованих життєвих циклів даних, каталогів і траєкторій пацієнта як носіїв вартості. Зроблено висновок, що інноваційне управління в медицині — це побудова керованої соціотехнічної системи, здатної масштабувати інновації без втрати якості й безпеки, конвертувати їх у стійкі результати для пацієнтів і організації та підтримувати безперервне поліпшення на основі доказів.

**Ключові слова:** цифрова трансформація; інноваційне управління; інтероперабельність; Інтернет речей; штучний інтелект; бізнес-аналітика; управління портфелем ініціатив; якість даних; охорона здоров'я.

**Petrovsky Oleg Valentinovich** postgraduate student, European University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-8910-8436

## INNOVATIVE MANAGEMENT OF MEDICAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Abstract.** Digital transformation moves healthcare enterprise management beyond point IT projects to managing a portfolio of interconnected initiatives integrated into clinical and administrative processes. Strategic value is created when data is treated as infrastructure and technology as an investment with measurable clinical and economic returns; interoperability, data quality, metadata management, architecture consistency, and portfolio discipline become key. The classes of technologies with the greatest managerial returns in supporting processes are identified: the Internet of Things for equipment and environment telemetry, artificial intelligence and machine learning for predictive analytics and load balancing, cloud services for scalability and continuity, and business intelligence systems for cost and performance transparency. Typical application areas are outlined at the intersection of consumables logistics, maintenance, capacity planning, queue management, financial accounting, and controlling. It is shown that the drivers of innovation adoption are personnel capabilities (digital skills, data culture), organizational readiness (regulations, process maturity, change management) and leadership (vision, sponsorship, accountability for results); in the technological dimension - the availability of standards and levels of connectivity; in the environmental dimension - the policies of state and insurance institutions. The feasibility of process-oriented cost-benefit analysis, local validation of AI algorithms (clinical, ethical, statistical), as well as the integration of cybersecurity and data protection as architectural properties ("security-by-design", "privacy-by-default") is substantiated. The role of managed data life cycles, catalogs and patient trajectories as carriers of value is emphasized. It is concluded that innovation management in medicine is the construction of a managed socio-technical system capable of scaling innovations without loss of quality and safety, converting them into sustainable outcomes for patients and the organization, and supporting continuous improvement based on evidence.

**Keywords:** digital transformation; innovative management; interoperability; Internet of Things; artificial intelligence; business analytics; portfolio governance; data quality; healthcare.

**Постановка проблеми.** Фрагментарне впровадження цифрових продуктів у медичних організаціях не забезпечує відтворюваного покращення результативності, оскільки породжує технологічну фрагментацію, транзакційні витрати між підрозділами та залежність від постачальників. Проблема полягає у відсутності цілісної управлінської моделі, яка б трактувала дані як стратегічну інфраструктуру, а цифрові рішення — як керовані інвестиції, інтегровані в

«траєкторію пацієнта» та підтримувальні процеси. За умов обмежених бюджетів, жорстких вимог до безпеки даних і регульованого середовища постає завдання перейти від інструментального використання ІТ до інноваційного управління портфелем цифрових ініціатив, де інтероперабельність, якість даних і компетентності персоналу визначають можливість масштабування.

Необхідно сформувати стандартизовану архітектуру даних, механізми локальної валідації алгоритмів штучного інтелекту, процесно-орієнтоване калькулювання витрат і вигод, а також політики безпеки як властивість системної архітектури. Наукова новизна полягає у зміщенні фокусу з окремих технологій до керування соціотехнічною системою, що консолідує «вимірювання — інформування — розвиток знань» і забезпечує перехід від експериментів до масштабованих, доказових практик з вимірюваною клінічною та економічною віддачею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваційне управління медичними підприємствами в умовах цифрової трансформації розглядається крізь поєднання технологічних платформ Індустрії 4.0 та нових бізнес-моделей: бібліометричні результати Дж. Ферріньйо, Н. дель Сарто, А. Піккалуги та А. Барончеллі демонструють конвергенцію IoT, хмар і аналітики даних із сервісною логікою цінності [1]. Еволюцію цифровізації охорони здоров’я від автоматизації до даноцентричних екосистем і інтегрованих маршрутів пацієнта системно описують І. С. Маркіш і Ж. Ж. Феррейра [2]. Роль цифрових креативних технологій як каталізатора інновацій у сфері освіти й медицини підкреслюють В. Нікітенко, В. Воронкова, О. Шапуров, І. Рижова та Р. Олексенко [3]. Організаційні бар’єри й фасилітатори впровадження радикальних інновацій у вторинній ланці ідентифікують С. В. Тейссен, М. Джейкобс, Р. Сварта та ін. [4]. Стратегічні підходи та пріоритизацію портфелів інновацій концептуалізують В. Воронкова, Ю. Каганов і Н. Метельенко [5], український кейс eHealth узагальнює Н. О. Васюк [6], етико-деонтологічні виміри цифрової медицини – В. Воронкова, В. Нікітенко, Р. Олексенко [7], а датоспрямовані інструменти управління змінами – В. Мар’єнко [8].

Водночас бракує узгоджених методик інтеграції стратегічного менеджменту з портфельним і проєктним управлінням у медичних закладах, валідованих метрик ефективності цифрових інтервенцій (із фокусом на якість/пояснюваність даних і поведінкові ефекти), операціоналізації foresight-рамок у дорожніх картах імплементації, а також протоколів етико-правової відповідальності в гібридних рішеннях «лікар—система». Недостатньо емпірично описані функції PMO й механізми пріоритизації та управління «технічним боргом» ІТ-ландшафтів у медицині [1; 2; 4–6; 8].

Отже, актуальним є розроблення цілісної моделі інноваційного управління, що синхронізує технологічні, організаційні та етико-правові компоненти цифрової трансформації медичних підприємств [2; 5–6; 8].

**Мета статті** - теоретично обґрунтувати та операціоналізувати засади інноваційного управління підприємствами медичної галузі в умовах цифрової трансформації, зосередившись на переході від точкових ІТ-проєктів до портфельного управління взаємопов'язаними цифровими ініціативами; систематизувати класи технологій із найбільшою управлінською віддачею (Інтернет речей, штучний інтелект/машинне навчання, хмарні сервіси, бізнес-аналітика) та детермінанти їх прийняття в організаційній, технологічній і середовищній площинах; запропонувати управлінську рамку «вимірювання — інформування — розвиток знань» і практичні інструменти (портфельна дисципліна, стандартизована інфраструктура та якість даних, локальна валідація алгоритмів, security-by-design, процесно-орієнтоване калькулювання витрат/ ефектів), спрямовані на масштабоване підвищення результативності, безпеки та економічної доцільності медичних організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційне управління підприємствами медичної галузі в умовах цифрової трансформації постає як зміна управлінської парадигми від ізольованого впровадження окремих цифрових продуктів до керування взаємопов'язаною системою технологій, процесів і компетентностей, що охоплюють як клінічні, так і адміністративні контури діяльності організації [2, с. 579].

В такій логіці об'єктом управління стає не одиничне рішення, а портфель цифрових ініціатив, інституційно вмонтований у ланцюг створення вартості та «траєкторії пацієнта», з виокремленням ролі допоміжних (менеджерських і адміністративних) процесів як місця концентрації ефектів інформатизації.

Інтегрування цифрових технологій у ці процеси не обмежується автоматизацією рутинних операцій, а торкається прийняття рішень, організаційного проєктування, моделювання попиту та пропозиції послуг, управління ризиками і продуктивністю, що доводить актуальність переходу від інструментального використання інформаційних систем до стратегічного інноваційного управління [1, с.504]. Узагальнення емпіричних оцінок впливу ключових цифрових технологій на адміністративні підтримувальні процеси та аналіз детермінант їх прийняття вказують на пріоритетність Інтернету речей, штучного інтелекту та машинного навчання, хмарних сервісів і бізнес-аналітики, тоді як соціальні медіа та блокчейн у цьому сегменті демонструють нижчий і багатозначно контекстний вплив; у фокусі детермінант — компетентності персоналу, організаційна готовність і лідерство, інтероперабельність і пропозиція ринку рішень, а також регуляторно-інституційні дії вищих рівнів управління.

Управлінський сенс цифрової трансформації для медичних підприємств проявляється у переносі уваги з локальних ІТ-проєктів до керованості цілісної технологічної архітектури, де дані розглядаються як стратегічний ресурс, а цифрові сервіси — як інвестиції з очікуваною клінічною й економічною віддачею [4, с. 301]

Впровадження сенсорних мереж і засобів Інтернету речей у зонах клінічної інженерії, технічного обслуговування і логістики пацієнтопотоків створює основу для переходу від періодичного збору показників до безперервного моніторингу стану обладнання та процесів з автоматизованим сповіщенням і регламентами реагування; у менеджерських функціях це відкриває можливості алгоритмічної диспетчеризації, прогнозування навантаження операційних блоків і маршрутизації сервісів підтримки з мінімізацією затримок та втрат [7, С.23-24.]. Зі свого боку, моделі штучного інтелекту та методи машинного навчання у сфері бек-офісу корисні для кластеризації пацієнтів за ресурсомісткістю, оптимізації складування і постачання лікарських засобів, планування змішаного портфеля послуг і аналізу рахунків у DRG-системах; при цьому відмінності від клінічних застосувань полягають у нижчій чутливості до ризиків клінічного упередження та більшій готовності до прийняття алгоритмічних рекомендацій на рівні операційного менеджменту. Хмарні технології і моделі «програмного забезпечення як послуги» редизайнують спосіб провадження аналітики, зменшуючи бар'єри до масштабування і міжорганізаційної співпраці, проте висувають підвищені вимоги до безперервності доступу і кібербезпеки; аналітика великих даних і бізнес-аналітика на рівні адміністративних функцій забезпечують підтримку контролінгу, стратегічного планування, маркетингу і систем оцінювання ефективності з можливістю випереджувальних дій замість реактивного нагляду. Натомість застосунки соціальних медіа у медичних організаціях здебільшого концентруються на репутаційному моніторингу та роботі з клієнтськими зверненнями, а блокчейн-підходи, попри наративи про прозорість ланцюгів, наразі в адміністративному ядрі зводяться до нішевих сценаріїв верифікації записів і підвищення стійкості до втручань, не демонструючи переваг над альтернативними технологіями у пересічних управлінських завданнях.

Ключовою рисою інноваційного управління в цій площині є нарощування організаційної здатності перетворювати потоки даних на стійкі управлінські рішення: формуються єдині довідники та класифікатори, каталоги наборів даних із відомостями про походження і якість, призначаються доменні власники даних, встановлюються регламенти зміни довідників і механізми погодження нових полів, впроваджуються автоматизовані перевірки повноти і логіки введення, здійснюються періодичні аудити якості [6]. Цей контур даних підтримує портфельну модель управління цифровими ініціативами, де для кожної ініціативи визначаються гіпотези ефектів, індикатори процесів і результатів, бази порівняння, віхи пілотування, критерії переходу в операційну експлуатацію та правила припинення, якщо очікування не підтверджуються. Саме від портфельного підходу залежить здатність узгоджувати інвестиції у сенсори, аналітичні модулі та сервіси штучного інтелекту з передбачуваною цінністю для пацієнта і організації, уникаючи надмірної технологічної фрагментації й постачальницької залежності.

Водночас сукупність детермінант прийняття цифрових технологій в управлінських процесах медичних підприємств засвідчує, що на перший план висуваються людський капітал і організаційна готовність: брак цифрової грамотності серед адміністраторів і управлінців, дефіцит компетентностей взаємодії з розробниками, опір змінам у старших когорт, відсутність внутрішніх спонсорів із числа авторитетних клініцистів або менеджерів ускладнюють реалізацію інноваційних проєктів і, відповідно, знижують імовірність досягнення системних ефектів. Поряд із цим визначальною є перспектива стратегічної верхівки: проактивна позиція керівництва — від формулювання бачення до забезпечення ресурсів — виступає каталізатором трансформацій, тоді як дефіцит фінансування й скорочення «адміністративної інтенсивності» в секторі створюють структурні обмеження для розвитку управлінських функцій. У технологічному вимірі вирішальними є доступність компетентних розробників, реалістичність пропозиції рішень під специфіку організації, рівні конективності та інтероперабельності; у середовищному — політика вищих інституцій, що може як ускладнювати діяти через жорсткі вимоги захисту даних, так і прискорювати трансформації завдяки національним і регіональним планам із централізованими сервісами. Підвищення цифрової грамотності персоналу є необхідною умовою для успішного впровадження електронної медицини. Інвестування в навчання медичних працівників допоможе не лише знизити ризики помилок, але й збільшити ефективність використання електронних інструментів. Важливо, щоб навчальні програми були доступними, зручними і орієнтованими на практичні потреби, що забезпечить швидку адаптацію персоналу до нових умов роботи. Один із найефективніших способів підвищення цифрової грамотності — це регулярні тренінги та курси для медичного персоналу. Важливо, щоб навчання було доступним та орієнтованим на практичні навички, необхідні для роботи з конкретними медичними системами. Курси повинні охоплювати основи комп'ютерної грамотності, навчання роботі з електронними медичними картами, телемедицинними платформами та іншими цифровими інструментами, які використовуються в закладі [6].

З огляду на ці закономірності доцільно кодифікувати управлінську рамку, де цифрові технології накладаються на макрокатегорії підтримувальних активностей «вимірювання — інформування — розвиток знань». У межах вимірювання сенсорні мережі й хмара уможливлюють безперервний збір та уніфіковане зберігання даних про ресурси й операції, у блоці інформування соціальні платформи дають зворотний зв’язок і канали взаємодії з пацієнтами, тоді як розвиток знань реалізується через бізнес-аналітику та штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації логістики та підтримки управлінських рішень. Така інтерпретація дозволяє узалежнити керуючі дії — від вибору архітектури та стандартів до пріоритезації кейсів застосування — від очікуваної ролі технологій у конкретних процесах і, відповідно, формувати вимірювані плани вигод.

Підприємства медичної галузі, що працюють у змішаних ринково-державних режимах із квазіконкуренцією та акредитацією приватних і публічних провайдерів, стикаються із симетричними викликами: з одного боку, необхідністю відповідати вимогам автономності й підзвітності, з іншого — обмеженнями бюджету та адміністративної «голодної дієти». У такому контексті раціональна інноваційна політика полягає не в максимізації кількості цифрових ініціатив, а у фокусі на підтримувальних процесах, які мультиплікативно впливають на основні клінічні потоки: управління операційними залами, ланцюгами постачання, технічним обслуговуванням, керуванням ризиками, обліком і розрахунками, кадровим менеджментом [3, с.702]. Саме тут інтернет речей і штучний інтелект, за оцінками експертів, мають найбільшу управлінську віддачу, тоді як хмара і бізнес-аналітика забезпечують інфраструктуру інтелектуального прийняття рішень; разом ці класи технологій формують кістяк «цифрової операційної системи» медичного підприємства.

Зміст інноваційного управління у медичній організації відтак охоплює побудову кадрових профілів і програм розвитку компетентностей, що відповідають новій розстановці ролей: менеджери продукту з охопленням повного життєвого циклу цифрового сервісу і трансляцією клінічних потреб у технічні вимоги; інженери інтероперабельності, відповідальні за узгодження форматів і протоколів обміну; аналітики даних, що поєднують статистичні методи і контекстну інтерпретацію показників; власники процесів, які відповідають за вбудування цифрових рішень у повсякденну роботу підрозділів; фахівці з інформаційної безпеки із повним контуром від категоризації активів до реагування на інциденти.

Зі свого боку, політики управління портфелем мають задавати правила відбору кейсів, механізми «пісочниць», контрольованого масштабування та припинення ініціатив, системи метрик якості й продуктив-ності з регулярною зовнішньою і внутрішньою бенчмаркизацією, а також прозорі моделі фінансування з прив’язкою траншів до досягнення віх.

Раціональністю у прийнятті інноваційних рішень слугує використання процедур оцінювання технологій охорони здоров’я та розширених підходів до вимірювання цінності: показники мають одночасно відображати процесну дисципліну (своєчасність, повноту даних, дотримання протоколів), результативність (клінічні ефекти, безпека, задоволеність пацієнтів), операційну ефективність (час циклу, завантаження ресурсів, інциденти) і бюджетний вплив. Для алгоритмів штучного інтелекту доцільно формувати локальні контури валідації, контролювати дрейф моделей у часі, вимагати пояснюваності рішень у критичних процесах, погоджувати межі автоматизації, визначати відповідальних підрозділів і режими співвідповідальності за використання рекомендацій. Усе це має спиратися на стандартизовану інфраструктуру даних та узгоджені протоколи доступу і захисту, що мінімізує транзакційні витрати між підрозділами й підвищує відтворюваність управлінських рішень.

Узагальнена систематизація технологічного поля і його управлінської релевантності представлена у таблицях 1 та 2, де перша таблиця фіксує сутність основних класів цифрових технологій і типові управлінські застосування у підтримувальних процесах, а друга — групує ключові детермінанти прийняття в межах технологічно-організаційно-середовищної (TOE) рамки та пов'язує їх із управлінськими імплікаціями.

Таблиця 1

**Основні цифрові технології та їх управлінське значення в адміністративних і підтримувальних процесах медичної організації**

| **Технологія** | **Сутність** | **Типові управлінські застосування у підтримувальних процесах** |
|---|---|---|
| Інтернет речей (IoT) | Мережеве з'єднання датчиків і пристроїв з безперервним збором і передачею даних | Клінічна інженерія та сервісне обслуговування обладнання; управління ризиками; диспетчеризація потоків; контроль активів у реальному часі |
| Штучний інтелект і машинне навчання | Моделі, що навчаються на даних для прогнозів і рекомендацій | Планування кейс-міксу і операційних залів; оптимізація запасів; кластеризація пацієнтів за ресурсомісткістю; аналіз рахунків та доходів у DRG |
| Хмарні сервіси і зберігання | Віддалене збереження та обчислення, моделі «як послуга» | Централізація аналітики; масштабований доступ до даних; уніфікація інструментів; зниження бар'єрів для міжорганізаційної взаємодії |
| Великі дані і бізнес-аналітика | Оброблення великих масивів різнотипних даних для управлінської інформації | Підтримка контролінгу, маркетингу, стратегічного планування; панелі управління; сценарне моделювання |
| Соціальні медіа | Цифрові платформи комунікації та зворотного зв'язку | Репутаційний моніторинг; менеджмент звернень громадян; аналіз настроїв для сервісного вдосконалення |
| Блокчейн | Розподілений реєстр для запису і верифікації трансакцій | Верифікація записів; підвищення стійкості до втручань; нішеві кейси сертифікації фінансової звітності |

*Джерело узагальнено автором на підставі* [1, 4. 5]

Системна робота з детермінантами прийняття цифрових технологій має відштовхуватися від виявлених у практиці бар'єрів і драйверів у трьох площинах: організаційній, технологічній та середовищній. У площині організації домінують компетентності й навички персоналу, готовність до змін, наявність внутрішніх спонсорів і стратегічна перспектива керівництва; у площині технологій — доступність розробників і релевантних рішень, рівні конективності та інтероперабельності; у площині середовища — політика вищих інституцій, що визначає спільні інфраструктури і рамки регулювання. Впорядкований виклад цих компонент із прив'язкою до управлінських імплікацій подано далі.

Таблиця 2

**Детермінанти прийняття цифрових технологій у підтримувальних процесах (рамка TOE) і управлінські імплікації**

| Категорія | Ключові детермінанти | Управлінські імплікації |
|---|---|---|
| Організація | Компетентності і цифрова грамотність; стратегічна перспектива керівництва; ресурсне забезпечення; сформульовані потреби і цілі; культура відкритості до змін; внутрішні спонсори; кадрова чисельність; стимули; внутрішній рівень цифровізації | Програми розвитку компетентностей; дизайн ролей (власники процесів, менеджери продуктів, інженери інтероперабельності); портфельне фінансування з віхами; механізми зворотного зв'язку; зміни в системі мотивації; реєстр цифрових ініціатив |
| Технології | Доступність розробників; рівні конективності; інтероперабельність інструментів і даних; пропозиція рішень на ринку | Стандартизація API і довідників; архітектури даних; політика «відкритих інтерфейсів»; критерії вибору постачальників; пілоти в «пісочницях» |
| Середовище | Дії вищих інституцій; зовнішні спонсори та програми | Використання централізованих сервісів; узгодження з національними планами; ко-інвестиційні моделі; дотримання норм захисту даних |

*Джерело узагальнено автором на підставі* [1, 6, 8]

Практичні наслідки для управління підприємствами медичної галузі випливають із таблиць 1 та 2: якщо пріоритетом є швидке зниження варіабельності в операційних процесах і підвищення прозорості використання

ресурсів, перший вибір — інтернет речей у зв'язці з хмарними інструментами для централізованої аналітики; якщо метою є прогнозування навантаження і підвищення дохідності при дотриманні нормативних обмежень, до портфеля додаються моделі машинного навчання і модулі бізнес-аналітики з відповідним контуром валідації, моніторингу дрейфу і пояснюваності; якщо організація на етапі формування клієнтоорієнтованих сервісів і механізмів взаємодії, соціальні платформи можуть виконувати роль каналу сигналів для управління сервісною якістю, але це не повинно підмінювати осердя трансформації у підтримувальних процесах. За будь-якого сценарію вихідним кроком є аудит якості даних і готовності процесів — без розв'язання питань інтероперабельності, заповнюваності та цілісності даних ефекти від найскладніших аналітичних рішень будуть знівельовані [5, С. 9-19.].

Із точки зору фінансування й економіки проєктів цифрової трансформації у медичних підприємствах виправданим є процесно-орієнтований підхід до калькулювання витрат і бенефітів за етапами траєкторії пацієнта та підтримувальними підпроцесами: це дозволяє порівнювати альтернативи під невизначеністю попиту, кадрових обмежень і технічних ризиків, оцінювати бюджетний вплив і повертати дисципліну в пріоритезацію [3, с. 703]. В умовах, коли капітальні програми підтримують модернізацію інфраструктури, але поточні витрати стискаються, портфель має включати ініціативи з короткими циклами окупності в адміністративному ядрі (оптимізація складських запасів, чергування техобслуговування на основі стану, автоматизація рахунків і претензій), які генерують ресурс для довших трансформацій. Із позиції безпеки і відповідності слід запроваджувати політики безперервності надання допомоги в разі відмов, моделі загроз, тестування на проникнення, навчання протидії соціальній інженерії, уніфіковані процедури реагування та відновлення; безпека тут не окремий «шар», а властивість архітектури і процесів [8, с. 211.].

Емпіричні узагальнення демонструють також, що організаційний контекст охорони здоров'я — знання-ємний, регульований і соціально значущий — зумовлює більшу вагу внутрішніх чинників порівняно з екзогенними драйверами, характерними для інших секторів. Це пояснюється високою залежністю управлінських рішень від контекстної інтерпретації даних і розподілу професійної відповідальності: інформаційні системи тут не «заміняють» експертність, а індукують нові ролі взаємодії між IT і менеджментом, між алгоритмами і клінічними підрозділами. Звідси — пріоритет програм підвищення кваліфікації та організаційного дизайну, у яких розвиток компетентностей не є «м'якою» опцією, а основною інвестицією, без якої портфель технологій не трансформується у портфель керованих результатів.

**Висновки.** Інноваційне управління підприємствами медичної галузі в умовах цифрової трансформації — це не сума діджитал-проєктів, а побудова керованої соціотехнічної системи, де технології, дані, процеси й компетентності

спроєктовані як єдине ціле задля підвищення результативності та стійкості на рівні закладу та мережі. Успіх визначається не лише тим, які саме технології впроваджені, а тим, наскільки вони вмонтовані в операційну тканину підтримувальних процесів і наскільки інституційно забезпечені їхні життєві цикли. Парадигма «вимірювання — інформування — розвиток знань», портфельне управління і дисципліна даних створюють основу для масштабованості інновацій без втрати якості й безпеки, тоді як пріоритет компетентностей і лідерства — для відтворюваності ефектів. У цій рамці Інтернет речей і штучний інтелект виступають як головні драйвери у підтримувальних процесах, хмарні технології і аналітика — як необхідна інфраструктура управлінської інтелігенції, соціальні платформи — як периферійні, але корисні канали взаємодії, а блокчейн — як потенціал, що потребує ретельного співвіднесення з простішими технологіями. Саме таке, засноване на даних і компетентностях управління, створює передумови для того, щоб цифрова трансформація медичних підприємств стала контрольованим процесом нарощування цінності для пацієнта, персоналу і суспільства.

***Література:***

1. Ferrigno, G., Del Sarto, N., Piccaluga, A., Baroncelli, A., 2023. Industry 4.0 base technologies and business models: a bibliometric analysis. European Journal of Innovation Management 26 (7), 502–526.

2. Marques, I.C., Ferreira, J.J., 2020. Digital transformation in the area of health: systematic review of 45 years of evolution. Heal. Technol. 10 (3), 575–586.

3. Nikitenko Vìtalina, Voronkova Valentyna, Shapurov Olexandr, Ryzhova Iryna, Oleksenko Roman. The Influence of Digital Creative Technologies on the Development of Education and Medicine. International Journal of Health Sciences. Available online at www.sciencescholar.us Vol. 6 No. 2, August 2022. P. 699-708

4. Thijssen, S.V., Jacobs, M.J., Swart, R.R., Heising, L., Ou, C.X., Roumen, C., 2023. The barriers and facilitators of radical innovation implementation in secondary healthcare: a systematic review. J. Health Organ. Manag. 37 (3), 289–312.

5. Voronkova Valentyna, Kaganov, Yuriy, & Metelenko, Natalia. Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience. HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. № 10 (87). C. 9-19.

6. Васюк Н.О. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (E-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. Державне управляння: удосконалення та розвиток. №1. 2022 DOI: 10.32702/2307- 2156-2022.1.37 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ pdf/1_2022/39.pdf

7. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Олексенко Р.І. Філософія цифрової медицини як новий науковий напрямок. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині): зб. Матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 лютого 2023 року). Запоріжжя: ЗДМУ, 2023. С.23-24.

8. Мар'єнко В. Датоцентричний підхід до аналізу інформаційного забезпечення на підприємстві з метою управління змінами. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д-р філос. наук, проф. В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres. 2022. С. 210-215.

***References:***

1.Ferrigno, G., Del Sarto, N., Piccaluga, A., Baroncelli, A. (2023). Industry 4.0 base technologies and business models: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management* , 26 (7), 502–526 [in English].

2.Marques, I.C., Ferreira, J.J. (2020). Digital transformation in the area of health: systematic review of 45 years of evolution. *Heal. Technol*., 10 (3), 575–586 [in English].

3.Nikitenko, V., Voronkova, V., Shapurov, O., Ryzhova, I., Oleksenko, R. (2022). The Influence of Digital Creative Technologies on the Development of Education and Medicine. *International Journal of Health Sciences*. Retrieved from www.sciencescholar.us , 6 , 2, August 2022, 699-708 [in English].

4.Thijssen, S.V., Jacobs, M.J., Swart, R.R., Heising, L., Ou, C.X., Roumen, C. (2023). The barriers and facilitators of radical innovation implementation in secondary healthcare: a systematic review. *J. Health Organ. Manag*. 37 (3), 289–312 [in English].

5.Voronkova, V., Kaganov, Yu, & Metelenko, N. (2022). Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience. *HUMANITIES STUDIES* , 10 (87), 9-19 [in English].

6. Vasjuk, N.O. (2022). Zaprovadzhennja elektronnoї sistemi ohoroni zdorov'ja (E-health) jak vazhlivij naprjam transformaciї medichnoї galuzi [Introduction of an electronic health system (E-health) as an important direction of transformation of the medical industry]. *Derzhavne upravljannja: udoskonalennja ta rozvitok - Public administration: improvement and development,* 1. 2022 DOI: 10.32702/2307- 2156-2022.1.37 Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/ pdf/1_2022/39.pdf

7. Voronkova, V.G., Nikitenko, V.O., Oleksenko, R.I. (2023). Filosofija cifrovoї medicini jak novij naukovij naprjamok [Philosophy of digital medicine as a new scientific direction]. *Proceedings from IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Social'no-etichni ta deontologichni problemi suchasnoї medicini (nemedichni problemi v medicini)» – The Fourth International Scientific and Practical Conference « Socio-ethical and deontological problems of modern medicine (non-medical problems in medicine».* (pp. 23-24). Zaporizhzhja: ZDMU [in Ukrainian].

8. Mar’єnko, V. (2022). Datocentrichnij pidhid do analizu informacijnogo zabezpechennja na pidprієmstvi z metoju upravlinnja zminami [Data-centric approach to the analysis of information support at the enterprise for the purpose of change management]. *Proceedings from Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Cifrova transformacija socio-ekonomichnih, upravlins'kih ta osvitjans'kih sistem suchasnogo suspil'stv» – The International Scientific and Practical Conference « Digital transformation of socio-economic, managerial and educational systems of modern society».* (pp. 210-215). L'viv-Torun' : Liga-Pres [in Ukrainian].

*УДК 331.108:004:316.42*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-576-588*

**Савенко Ігор Іванович** доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та логістики, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/ 0000-0001-7901-6360

**Седікова Ірина Олександрівна** доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https//orcid.org/0000-0001-5684-6927

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

**Анотація.** У статті розглянуто трансформацію процесів управління персоналом у постіндустріальному суспільстві під впливом цифровізації та штучного інтелекту. Доведено, що перехід до цифрової економіки зумовлює зміни не лише в організації бізнес-процесів, але й у соціально-психологічних засадах функціонування трудових відносин. Цифрові інструменти та аналітика даних забезпечують підвищення ефективності кадрових процесів, дозволяють мінімізувати витрати часу на рутинні операції та створюють умови для персоналізованого управління персоналом. Водночас виникають виклики, пов'язані з автоматизацією робочих місць, ризиком зростання безробіття, потребою у перекваліфікації кадрів та забезпеченні етичності алгоритмічних рішень.

Показано, що формування нових компетентностей, цифрової грамотності, аналітичних здібностей, креативності, комунікаційних та адаптивних навичок, стає ключовим фактором конкурентоспроможності працівників.

Систематизовано сучасні професійні ролі, які виникають у цифровому середовищі, включаючи фахівців з аналізу даних, машинного навчання, кібербезпеки, цифрового менеджменту та креативних цифрових індустрій. Визначено, що ефективне управління персоналом у цифрову епоху передбачає інтеграцію технологічних інновацій із гуманістичними підходами до розвитку людського капіталу. Зроблено висновок, що цифровізація є не лише технічним, а й соціально-економічним процесом, що вимагає балансування між інноваційними можливостями та потребами людини. Перспективи подальших досліджень пов'язані з моделюванням адаптивних HR-стратегій, оцінкою ефективності програм перекваліфікації, розробкою етичних стандартів застосування ШІ та аналізом галузевої специфіки цифровізації трудових процесів. У контексті цих трансформацій важливо враховувати також регіональні відмінності у впровадженні цифрових технологій, рівень готовності

підприємств до інновацій та інституційну підтримку держави. Це зумовлює потребу у комплексних підходах до дослідження соціально-економічних ефектів цифровізації.

**Ключові слова:** цифровізація, управління персоналом, штучний інтелект, професійні компетентності, ринок праці.

**Savenko Ihor Ivanovych** Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Logistics Odessa National University of Technology, Odesa, https://orcid.org/ 0000-0001-7901-6360

**Sedikova Iryna Oleksandrivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Logistics, Odessa National University of Technology, Odesa, https//orcid.org/0000-0001-5684-6927

## DIGITALIZATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN A POST-INDUSTRIAL SOCIETY

**Abstract.** The article examines the transformation of personnel management processes in a post-industrial society under the influence of digitalization and artificial intelligence. It is proven that the transition to a digital economy entails changes not only in the organization of business processes, but also in the socio-psychological principles of the functioning of labour relations. Digital tools and data analytics ensure increased efficiency of personnel processes, minimize time spent on routine operations, and create conditions for personalized personnel management. At the same time, challenges arise related to the automation of jobs, the risk of increasing unemployment, the need to retrain personnel, and ensure the ethics of algorithmic solutions. It is shown that the formation of new competencies, digital literacy, analytical abilities, creativity, communication, and adaptive skills, is becoming a key factor in the competitiveness of employees.

Modern professional roles that arise in the digital environment are systematized, including specialists in data analysis, machine learning, cybersecurity, digital management, and creative digital industries.

It is determined that effective personnel management in the digital age involves the integration of technological innovations with humanistic approaches to the development of human capital. It is concluded that digitalization is not only a technical, but also a socio-economic process that requires balancing between innovative capabilities and human needs. Prospects for further research are related to the modelling of adaptive HR strategies, assessing the effectiveness of retraining programs, developing ethical standards for the use of AI, and analysing the industry specifics of the digitalization of labour processes.

**Keywords:** digitalization, personnel management, artificial intelligence, professional competencies, labour market.

**Постановка проблеми.** Цифровізація виступає визначальним чинником трансформації системи управління персоналом у постіндустріальному суспільстві. Використання цифрових технологій змінює традиційні підходи до добору, мотивації, оцінювання та розвитку кадрів, створюючи умови для більш гнучкого та персоналізованого управління трудовими ресурсами. Інтеграція інструментів штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних, хмарних платформ та автоматизованих HR-систем дозволяє підприємствам підвищувати ефективність кадрових процесів, мінімізувати витрати часу на рутинні операції та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У постіндустріальному суспільстві посилюється значення розвитку нових компетентностей працівників, формування корпоративної культури відкритості до інновацій, гнучкості та здатності до постійного навчання. Управління персоналом поступово переходить від адміністративних функцій до стратегічного партнерства, де ключову роль відіграють цифрові інструменти прогнозування та моделювання розвитку трудового потенціалу. Разом з тим, широке впровадження цифрових технологій створює низку викликів: необхідність переосмислення підходів до захисту персональних даних, загроза витіснення певних професій автоматизованими системами, посилення конкуренції на ринку праці та ризик зростання соціальної нерівності. Це актуалізує потребу у формуванні нових моделей управління персоналом, які поєднують технологічні можливості цифровізації з гуманістичними засадами розвитку людини як основного ресурсу постіндустріального суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації знаходила відображення у працях низки провідних зарубіжних науковців, зокрема, Б. Ван Арк [1], Дж. Ліклайдер [2], Д. Стігліц [3]. Дослідження, присвячені **трансформації трудових відносин та організації праці в умовах цифрової економіки знайшли своє відображення у наукових пошуках А. Колота, О. Герасименко, які** зосереджуються на цифрових стратегіях управління персоналом, включно з використанням аналітики даних для оцінки ефективності роботи та прогнозування потреб у кадрах [4], Азьмук Н. вивчає роль цифрових платформ у трансформації професійних ролей, зокрема появу нових форм зайнятості та гібридних моделей роботи [5]. **Н. Гетманцева** досліджує зміни трудових відносин у контексті цифрової економіки, акцентуючи увагу на адаптації організаційної культури до інноваційних технологій [6]. Вакарюк Л. висвітлює організаційно-правові аспекти цифровізації трудових відносин, включно з регулюванням автоматизованих рішень та алгоритмічною відповідальністю [7]. **Г. Лема** аналізує соціально-економічні наслідки впровадження цифрових технологій [8], **А. Заїченко,** досліджує вплив роботизації та інтелектуальних систем на продуктивність підприємств [9]. **О. Мандрич** висвітлює етичні та соціальні проблеми використання ШІ, включно з питаннями прозорості алгоритмів і забезпечення соціальної справедливості [10]. Попри значні наукові здобутки у сфері цифровізації, залишається низка

невирішених проблем, зокрема, це невідповідність між компетентностями працівників та новими вимогами ринку праці, ризик витіснення традиційних професій ШІ. Вирішення цих проблем визначає актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є аналіз впливу цифровізації та штучного інтелекту на процеси підготовки кадрів і організації управління персоналом підприємств та організацій в постіндустріальному суспільстві.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економіка сучасності знаходиться на перехідному етапі від індустріального до постіндустріального періоду свого розвитку. Д. Белл соціолог в роботі «Прихід постіндустріального суспільства» визначає постіндустріальне суспільство як «суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя, в якому клас технічних спеціалістів став основною професійною групою і, що найважливіше, в якому впровадження нововведень все більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань.

Постіндустріальне суспільство передбачає виникнення інтелектуального класу, представники якого на політичному рівні виступають як консультанти, експерти або технократи» [11]. В економіці постіндустріального суспільства переважає інноваційний сектор економіки з високопродуктивною промисловістю, індустрією знань, з високою часткою у ВВП високоякісних та інноваційних послуг, а також більш високою часткою населення, зайнятого у сфері послуг, ніж у промисловому виробництві. Ключові аспекти постіндустріального суспільства відображено на рис. 1.

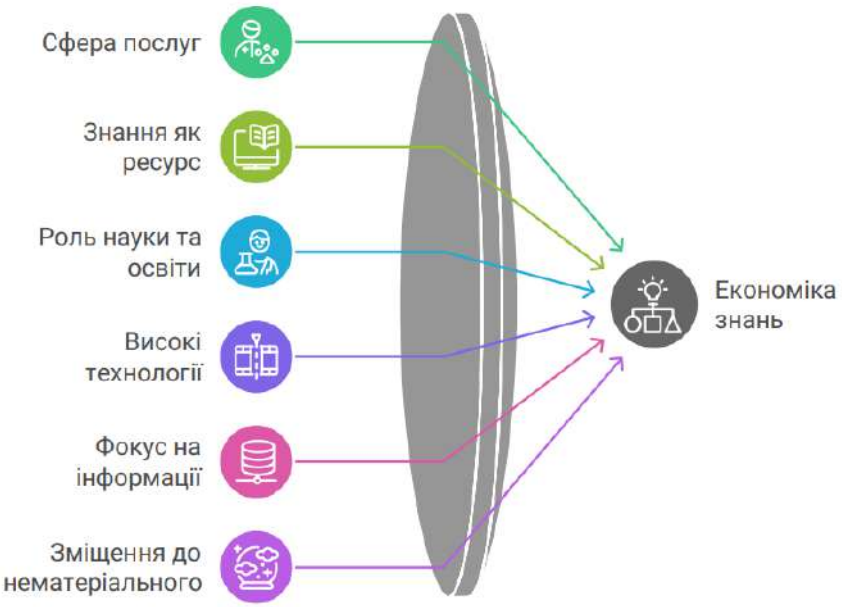



Рис. 1. Ключові аспекти постіндустріального суспільства
*Джерело: розроблено автором на основі [2]*

На підтвердження сутності ключових аспектів постіндустріального суспільства, т. я. провідна роль інформації, знань, науки та освіти у сучасний лексикон увійшли терміни «цифровізація» та «штучний інтелект». Вони відображають нові форми організації соціально-економічних процесів, де головним ресурсом стають знання та інформаційні потоки. Цифровізація підкреслює трансформацію традиційних процесів у цифро-вий формат, акцентує на впровадженні технологічних рішень для управління інформацією, а штучний інтелект відкриває можливості автоматизованого аналізу даних, прогнозування та підтримки прийняття рішень. Д. Террар зазначає що цифрова трансформація це «процес переходу до сучасних методів роботи, передбачаючи інтеграцію цифрових, соціальних, мобільних та інноваційних технологій у всі аспекти діяльності організації, охоплюючи трансформацію мислення керівництва, стимулюючи інноваційну культури та розвиток нових бізнес-моделей» [12].




Рис. 2. Основні аспекти цифровізації

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз відповідності структурного розвитку економіки України орієнтирам постіндустріальних економік показує, що ряд складових структури економіки відповідають нормативним значенням в галузевій структурі, окрім переробної промисловості та фінансової сферах.

Таблиця 1

**Відповідність орієнтирам структурного розвитку постіндустріальних економік**

| **Тип структурного розподілу** | **Складові структури** | **Нормативні значення постіндустріальних економік** | **Фактичні значення в економіці України** |
|---|---|---|---|
| Галузева структура національної економіки | Переробна промисловість | 20 | 14.3 |
| | Фінансова сфера | 25 | 3,2 |
| | Сфера послуг, крім фінансових | 22 | 59,6 |
| | Решта секторів економіки | 33 | 37,2 |

| **Тип структурного розподілу** | **Складові структури** | **Нормативні значення постіндустріальних економік** | **Фактичні значення в економіці України** |
|---|---|---|---|
| Технологічна структура промислового виробництва | Високотехнологічні виробництва | 20 | 4,4 |
| | Середньо технологічні виробництва | 30 | 33,1 |
| | Низько технологічні виробництва | 20 | 24,6 |
| | Ресурсоємні сектори промисловості | 30 | 37,9 |

Джерело: [13]

Перед військовим вторгненням росії в Україні функціонувало близько 18 тис середніх компаній і понад 355,7 тис малих, в структурі яких мікробізнес складає 86,6%. Як видно із табл. 1 загальна чисельність зайнятих осіб складає біля 9 млн осіб , із яких працювало на великих підприємствах – 17,6 %; на середніх – 35,0 %; на малих – 12,7 на мікропідприємствах 34, 7% [14].

Таблиця 2

**Структура та результати діяльності суб'єктів господарювання України станом на 2020 рік**

| **№ з.п.** | **Класифікація підприємств** | **К-ть суб'єктів господарювання** | **Зайнято осіб, тис. осіб** | **Обсяг реалізованої продукції, млн грн** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Великі підприємства | 512 | 1574,6 | 3226388,0 |
| 2 | Середні підприємства | 17602 | 3123,2 | 4384676,2 |
| 3 | Малі підприємства | 355708 | 1132,6 | 1399192,2 |
| 4 | Мікро підприємства | 307871 | 3099,5 | 1652040,7 |
| Разом | | | 8929,9 | 10662297,1 |

Джерело: [15]

Розглянуті основні аспекти цифровізації дозволяють глибше усвідомити масштаби трансформаційних процесів, що відбуваються у постіндустріальному суспільстві. Одним із ключових напрямів цих змін є застосування технологій штучного інтелекту, яке безпосередньо впливає на структуру та динаміку ринку праці. Ринок ШІ стрімко розвивається і вже сьогодні є одним з найбільш динамічних у світі. З 2020 по 2030 роки очікується значне зростання обсягу ринку ШІ, що обумовлено впровадженням цієї технології в різні сектори, включаючи охорону здоров'я, фінанси, виробництво, транспорт, освіту та інші. Згідно з даними Statista [16], у 2020 році глобальний ринок ШІ оцінювався в 93,27 млрд дол. США (рис. 3).

Інтеграція технологій штучного інтелекту справляє багатовимірний вплив як на інтелектуальний бізнес і підприємницьке середовище, так і на регіональні та глобальні економічні процеси. Для інтелектуально орієнтованого бізнесу, що

базується на використанні інноваційних технологій і аналітики даних, застосування ШІ відкриває нові можливості: від автоматизації операційних процедур до підвищення результативності управлінських рішень на основі обробки великих масивів інформації. Водночас постає актуальне питання, якими можуть бути соціально-економічні наслідки скорочення традиційних форм зайнятості під впливом автоматизації.

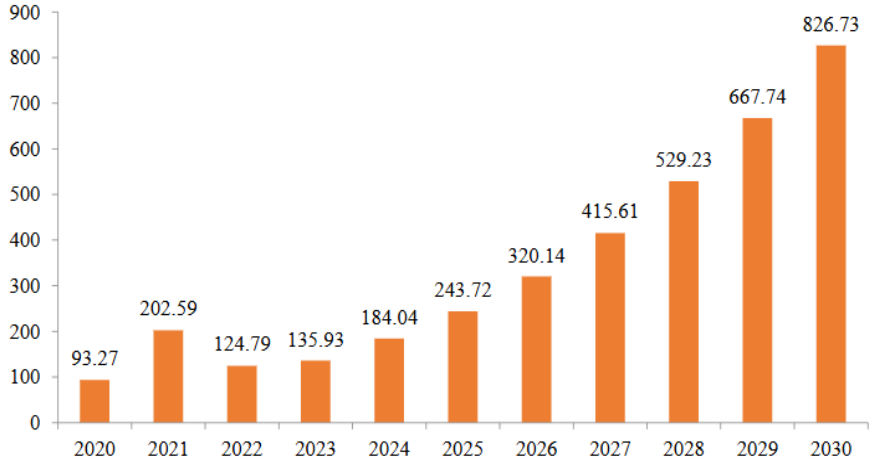



Рис. 3. Світовий обсяг ринку ШІ, 2020-2030 рр. (млрд дол.)
*Джерело: [17]*

Регіональні економіки реагують на поширення ШІ по-різному, у територіях із розвинутими інфраструктурними ресурсами та високим рівнем людського капіталу цифровізація створює передумови для зростання конкурентоспроможності, появи нових робочих місць у технологічних кластерах та активізації інноваційного підприємництва. Проте регіони з обмеженими ресурсами ризикують відставати, що може посилити економічну асиметрію. Це обумовлює потребу в інвестиціях у розвиток компетентностей населення та стимулюванні підприємницьких ініціатив на місцевому рівні. Трансформаційні зміни охоплюють і підприємницьку діяльність загалом. Нові технологічні рішення створюють умови для швидкого зростання стартапів та формування бізнес-моделей, здатних гнучко реагувати на зміни середовища. Водночас перед компаніями постають виклики, пов'язані з необхідністю інтеграції ШІ у бізнес-процеси, постійною адаптацією до технологічних інновацій і оновленням корпоративної культури. Сучасні успішні організації демонструють більшу відкритість до експериментів, орієнтацію на інвестиції в розвиток персоналу та готовність до швидкої перебудови управлінських практик.

У глобальному вимірі вплив ШІ простежується у переформатуванні структури ринку праці, зумовленому як процесами цифровізації, так і глобалізацією. Міжнародні корпорації переміщують виробничі та сервісні функції у країни з високим рівнем технологічного розвитку, що призводить до перерозподілу робочих місць між регіонами. Окрім цього, формується нова

система зайнятості, у якій зростає частка дистанційної праці, фрілансу та гнучких форматів співпраці, що загострює конкуренцію на глобальному ринку праці й висуває вимогу до працівників щодо постійного вдосконалення професійних навичок і здатності до адаптації у мінливих умовах цифрової економіки. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у робочі процеси відкриває нові можливості, проте водночас породжує низку суттєвих викликів. Однією з ключових проблем є трансформація ринку праці. Професії, що характеризуються виконанням повторюваних та рутинних завдань, таких як обробка даних або робота на виробничій лінії, піддаються автоматизації, що може спричинити соціально-економічні наслідки, включно з підвищенням безробіття та зростанням нерівності доходів [18].

Нові технології створюють потребу у спеціалізованих навичках, які відрізняються від традиційних компетенцій. Це породжує ризик невідповідності між наявними уміннями працівників і вимогами нових робочих ролей. Тому особливо важливими стають програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, що дозволяють забезпечити плавний перехід працівників до сучасних професійних завдань [18]. Не менш важливим аспектом є етичний вимір використання ШІ. Збільшення ролі алгоритмів у прийнятті рішень підвищує ризики упередженості та непрозорості, що може призводити до дискримінаційних результатів. Впровадження етичних принципів і стандартів у роботі ШІ стає критично важливим для підтримки справедливості та підзвітності на ринку праці [18]. Водночас слід враховувати, що автоматизація не обов'язково означає повне витіснення працівників. ШІ може трансформувати існуючі робочі ролі, доповнюючи рутинні функції і звільняючи час для виконання більш цінних і творчих завдань, відкриваючи перспективи для підвищення ефективності та якості праці, зберігаючи при цьому соціальну значущість людського внеску [18]. Відзначимо можливості та переваги використання ШІ в робочих процесах:

Таблиця 3

**Виклики та можливості ШІ на ринку праці**

| Категорія | Виклики/Ризики | Можливості/Переваги | Приклади впливу |
|---|---|---|---|
| Ринок праці | Автоматизація рутинних задач, ризик безробіття, нерівність доходів | Трансформація ролей, зосередження на творчих та аналітичних завданнях | Працівники на конвеєрі можуть працювати з автоматизованими системами, виконуючи контрольні та аналітичні функції |
| Навички та кваліфікація | Невідповідність наявних навичок вимогам нових професій | Можливість розвитку спеціалізованих компетенцій через перекваліфікацію | Програми підвищення кваліфікації для аналітиків даних, операторів роботизованих систем |

| Категорія | Виклики/Ризики | Можливості/Переваги | Приклади впливу |
|---|---|---|---|
| Етика та прозорість | Алгоритмічні упередження, непрозорі рішення, ризик дискримінації | Впровадження етичних принципів, підзвітності та прозорості алгоритмів | Контроль якості рішень ШІ у підборі персоналу, фінансових рішеннях, медичних діагнозах |
| Трансформація робочих процесів | Можлива деперсоналізація робочих функцій | Доповнення рутинних завдань ШІ, підвищення ефективності | Працівники бухгалтерії використовують ШІ для автоматизації обробки документів, зосереджуючись на аналітиці та стратегічному плануванні |

Джерело: розроблено на основі [19]

З огляду на широкий спектр можливостей, які надає застосування штучного інтелекту на ринку праці, виникає нагальна потреба у формуванні нових професійних компетентностей та навичок. Інтеграція ШІ змінює характер трудової діяльності, автоматизуючи рутинні операції та створюючи попит на спеціалістів, здатних працювати з цифровими технологіями, аналізувати великі обсяги даних, управляти інтелектуальними системами та адаптуватися до швидких змін у бізнес-процесах. Це, своєю чергою, визначає нові вимоги до освіти, навчальних програм та систем підготовки кадрів у постіндустріальному суспільстві. Враховуючи зміни на ринку праці під впливом цифровізації та штучного інтелекту, доцільно систематизувати нові професійні компетентності та відповідні їм сучасні професії. Наступна таблиця демонструє, які ключові навички стають визначальними у постіндустріальному суспільстві та які ролі на ринку праці вони формують.

Таблиця 4

**Нові навички та відповідні професії у цифровому середовищі**

| Категорія навичок | Конкретні навички | Професії / ролі |
|---|---|---|
| **Цифрова грамотність та робота з даними** | Аналіз великих даних (Big Data). Візуалізація та інтерпретація даних. Робота з хмарними сервісами та цифровими платформами | Data Scientist, Data Analyst, Business Intelligence Analyst, Cloud Engineer |
| **Програмування та автоматизація процесів** | Розробка алгоритмів ШІ та ML. Автоматизація бізнес-процесів. Інтеграція цифрових рішень | Machine Learning Engineer, AI Specialist, RPA Developer, Smart Factory Operator |

| Категорія навичок | Конкретні навички | Професії / ролі |
|---|---|---|
| **Креативність і критичне мислення** | Генерація інноваційних рішень. Оцінка результатів автоматизованих систем. Стратегічне планування у цифровому середовищі | Innovation Manager, Product Owner, UX/UI Designer, Digital Strategist |
| **Соціальні та міжособистісні навички** | Командна робота у віртуальних/гібридних середовищах. Лідерство у цифрових проектах. Управління змінами. | Digital Project Manager, Scrum Master, HR Tech Specialist, Team Lead Digital |
| **Постійне навчання та адаптивність** | Самонавчання та оновлення компетентностей. Швидке освоєння нових технологій | Continuous Learning Specialist, AI Trainer, IT Consultant, Reskilling Coordinator |
| **Кібербезпека та інфраструктура** | Захист інформації та даних. Адміністрування цифрових систем. | Cybersecurity Analyst, IT Security Specialist, Blockchain Specialist, IT Architect |
| **Творчі та креативні цифрові ролі** | Дизайн та візуальна комунікація. VR/AR розробка та контент-менеджмент. | VR/AR Developer, Digital Content Creator, Gamification Specialist, Multimedia Designer |

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз демонструє, що цифровізація та впровадження штучного інтелекту радикально змінюють вимоги до професійних компетентностей, поєднуючи технічні, аналітичні, креативні та соціальні навички.

Найбільш затребуваними стають фахівці, здатні працювати з даними, автоматизованими системами та інтелектуальними платформами, що відображає зміщення акценту від рутинних операцій до аналітичної та управлінської діяльності. Соціальні та адаптивні навички, такі як командна робота у віртуальних середовищах, лідерство та постійне навчання, стають критично важливими для ефективної інтеграції працівників у цифрове середовище. Формування нових професійних ролей у постіндустріальному суспільстві демонструє тенденцію до гібридності та міждисциплінарності, що потребує переосмислення освітніх програм та систем підготовки кадрів. Загалом, цифровізація ринку праці сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та продуктивності, одночасно створюючи потребу у безперервному розвитку професійних навичок і компетентностей працівників.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація та впровадження штучного інтелекту докорінно трансформують систему управління персоналом у постіндустріальному суспільстві. Вони змінюють не

лише інструментарій управління кадрами, а й соціально-психологічний вимір трудових відносин. Зокрема, відбувається перехід від адміністративних функцій HR до стратегічного партнерства з бізнесом; формування нових вимог до компетентностей працівників, де ключову роль відіграють цифрова грамотність, аналітичні здібності, креативність, соціальні та адаптивні навички; поява нових професій та гібридних форм зайнятості; зростання значення етичних аспектів у використанні алгоритмів штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень; підсилення ролі безперервного навчання та перекваліфікації для забезпечення конкурентоспроможності працівників і підприємств.

Подальший розвиток наукових пошуків у цьому напрямі може бути зосереджений на аспектах **моделювання нових HR-стратегій** з урахуванням інтеграції штучного інтелекту, Big Data та хмарних технологій у кадрові процеси, **дослідження соціальних наслідків цифровізації**, зокрема впливу автоматизації на рівень зайнятості, соціальну нерівність та якість трудового життя, **оцінка ефективності програм перекваліфікації** та розробка моделей адаптивної освіти для підготовки фахівців майбутнього, **формування етичних стандартів застосування ШІ** у сфері управління персоналом, що забезпечуватимуть прозорість та недискримінаційність прийняття рішень.

Результати таких досліджень сприятимуть розробці цілісних концепцій управління персоналом у цифрову епоху та формуванню стратегії сталого розвитку трудових ресурсів.

***Література:***

1. Ван Арк Б. Продуктивність і парадокс нової цифрової економіки. Міжнародний моніторинг продуктивності. 2016. Вип. 31. С. 3–18. URL: https://www.csls.ca/ipm/31/vanark.pdf.

2. Ліклайдер Дж. К. Людина-комп'ютерна симбіоз: очікуваний розвиток кооперативної взаємодії між людьми та електронними комп'ютерами. Research–MIT. 1960. URL: https://groups.csail.mit.edu/medg/people/psz/Licklider.html

3. Stiglitz J. (2013) The price of inequality: How today's divided society endangers our future, W.W. Norton & Company, New York.

4. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A. Employment in the coordinates of digital economy: current trends and foresight trajectories. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. 2022. P. 123. DOI 10.33111/nfmte.2022.078

5. Азьмук Н. Цифрова зайнятість: місце України в глобальному поділі цифрової праці. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 2 (43). DOI: 10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

6. Гетманцева Н. Модифікація трудових відносин в умовах цифровізації. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. С. 309-313. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.53

7. Вакарюк Л. До питання правового стимулювання трудової діяльності працівників. Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 220-річчю Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого (м. Харків, 11 жовт. 2024 р.). с. 41-45. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10864/8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. Лема Г. Фактори формування цифрової економіки та розвитку іт -галузі в Україні. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95

9. Zhuchenko O. Systemic Transformations of the Labour Market Amidst Technological Economic Development. Economics of Systems Development. 2025. Vol. 7 Is. P. 27-34. https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-4

10. Мандрич О. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Scientific journal «Modeling the development of the economics systems». 2022. № 4. С. 17-28. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2

11. Деніел Белл, Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія: Хрестоматія. К.: Либідь, 1996. С. 194 – 250. URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Bell_Daniel/Prykhid_postindustrialnoho_suspilstva_fr.pdf

12. Terrar, D. (2015). What is digital transformation?. Agile Elephant making sense of digital transformation. URL: https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/

13. Ходжаєв А. Р. Структурна характеристика розвитку економіки України. Економічний вісник. 2018, № 4. С. 45-54.

14. Опендатабот: за три роки в Україні відкрилося майже 764 тисяч ФОПів, а закрилися – понад 684 тисячі. URL: https://suspilne.media/950157-opendatabot-a-tri-roki-v-ukraini-vidkrilosa-majze-764-tisac-fopiv-zakrilisa-majze-685-tisac/

15. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник. Київ. 2021. С. 119. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsmm_20.pdf

16. Statista. Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030. 2024. URL: https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size

17. Костюк Ю., Цимбал К. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. Економіка і регіон. 2024. (3(94). С. 6-12. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477

18. The Impact of AI in the Job Market. ITChronicles. URL: https://itchronicles.com/artificialintelligence/the-impact-of-ai-in-the-job-market.

19. Костик Є. П. Цимбал К. О. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. Економіка і регіон. 2024. №3 (94). С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477

***References:***

1. Van Ark, B. (2016). Produktyvnist′ i paradoks novoi tsyfrovoi ekonomiky [Productivity and the paradox of the new digital economy]. Mizhnarodnyi monitorynh produktyvnosti, 31, 3-18. Retrieved from https://www.csls.ca/ipm/31/vanark.pdf [in English]

2. Licklider, J. C. R. (1960). Liudyna-komp'iuterna symbioz: ochikuvanyi rozvytok kooperatyvnoi vzaiemodii mizh liudmy ta elektronnymy komp'iuteramy [Man-computer symbiosis: Expected development of cooperative interaction between people and electronic computers]. Research–MIT. Retrieved from https://groups.csail.mit.edu/medg/people/psz/Licklider.html [in English]

3. Stiglitz, J. (2013). The price of inequality: How today's divided society endangers our future. New York: W.W. Norton & Company. [in English]

4. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2022). Employment in the coordinates of digital economy: Current trends and foresight trajectories. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 123. https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078 [in English]

5. Azmuk, N. (2022). Tsyfrova zainiatist′: mistse Ukrainy v hlobal′nomu podili tsyfrovoi pratsi [Digital employment: Ukraine's place in the global division of digital labor]. Finansovo-kredytna diial′nist: problemy teorii ta praktyky, 2(43). https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578 [in English]

6. Hetmantseva, N. (2023). Modyfikatsiia trudovykh vidnosyn v umovakh tsyfrovizatsii [Modification of labor relations in the context of digitalization]. Analitychno-porivnial′ne pravoznavstvo, 309–313. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.53 [in Ukrainian]

7. Vakariuk, L. (2024). Do pytannia pravovoho stymuliuvannia trudovoi diial′nosti pratsivnykiv [On the issue of legal stimulation of employees' labor activity]. In Aktual′ni problemy trudovoho prava ta prava sotsial′noho zabezpechennia (pp. 41–45). Kharkiv: Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho. Retrieved from https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10864/8.pdf [in Ukrainian]

8. Lema, H. (2024). Faktory formuvannia tsyfrovoi ekonomiky ta rozvytku IT-haluzi v Ukraini [Factors of formation of the digital economy and development of the IT sector in Ukraine]. Ekonomika i suspil′stvo, 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95 [in Ukrainian]

9. Zhuchenko, O. (2025). Systemic transformations of the labour market amidst technological economic development. Economics of Systems Development, 7, 27–34. https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-4 [in English]

10. Mandrych, O. (2022). Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiikoho rozvytku biznesu [Digital transformation and new communications as a platform for sustainable business development]. Modeling the Development of the Economics Systems, 4, 17–28. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2 [in Ukrainian]

11. Bell, D. (1996). Prykhid postindustrial′noho suspil′stva [The coming of post-industrial society]. In Suchasna zarubizhna sotsial′na filosofiia: Khrestomatiia (pp. 194–250). Kyiv: Lybid′. Retrieved from https://shron1.chtyvo.org.ua/Bell_Daniel/Prykhid_postindustrialnoho_suspilstva_fr.pdf [in Ukrainian]

12. Terrar, D. (2015). What is digital transformation? Agile Elephant: Making sense of digital transformation. Retrieved from https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/ [in English]

13. Khodzhaiev, A. R. (2018). Strukturna kharakterystyka rozvytku ekonomiky Ukrainy [Structural characteristics of the development of Ukraine's economy]. Ekonomichnyi visnyk, 4, 45–54. [in Ukrainian]

14. Opendatabot. (2020). Opendatabot: Za try roky v Ukraini vidkrylosia maizhe 764 tysiach FOPiv, a zakrylysia – ponad 684 tysiachi [In three years, almost 764,000 sole proprietorships opened in Ukraine and more than 684,000 closed]. Retrieved from https://suspilne.media/950157-opendatabot-a-tri-roki-v-ukraini-vidkrilosa-majze-764-tisac-fopiv-zakrilisa-majze-685-tisac/ [in Ukrainian]

15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2021). Diial′nist′ sub″iektiv velykoho, serednioho, maloho ta mikropidpryiemnytstva [Activities of large, medium, small, and micro enterprises]. Statystychnyi zbirnyk. Kyiv. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsmm_20.pdf [in Ukrainian]

16. Statista. (2024). Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030. Retrieved from https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size [in Ukrainian]

17. Kostiuk, Yu., & Tsymbal, K. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na rynok pratsi [The impact of artificial intelligence on the labor market]. Ekonomika i rehion, 3(94), 6–12. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477 [in Ukrainian]

18. ITChronicles. (2024). The impact of AI in the job market. Retrieved from https://itchronicles.com/artificialintelligence/the-impact-of-ai-in-the-job-market [in Ukrainian]

19. Kostyk, Ye. P., & Tsymbal, K. O. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na rynok pratsi [The impact of artificial intelligence on the labor market]. Ekonomika i rehion, 3(94), 6–12. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477 [in Ukrainian]

*УДК* 339.372

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-589-597*

**Самборська Оксана Юріївна** кандидат економічних наук, доцент кафедри публічно-правових дисциплін, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, https://orcid.org/0000-0002-1911-9138

**Петренко Олексій Леонідович** здобувач ступеню вищої освіти магістр спеціальності Менеджмент, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

# ЕКОНОМІКА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема діяльність фізичних осіб-підприємців (далі - ФОП), які є основою національної економіки та важливим чинником формування ринку праці. Досліджено ключові тенденції за останні роки, що характеризуються цифровізацією податкових процесів, посиленням регуляторних вимог та зростанням податкового навантаження. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на підприємницьку діяльність, зокрема викликам, пов'язаним із ракетними атаками на інфраструктуру, перебоями в енергопостачанні, кадровим дефіцитом, зниженням споживчої активності та логістичними проблемами.

На основі статистичних даних продемонстровано динаміку реєстрації та закриття ФОП у 2016-2025 роках, визначено закономірності та фактори зростання й скорочення підприємницької активності, а також виокремлено регіональні особливості та фактори впливу на рівень підприємництва в різних областях України.

У ході дослідження встановлено, що попри воєнні виклики та зростання кількості закритих бізнесів, сектор ФОП зберігає відносну стійкість та продовжує забезпечувати значні податкові надходження до бюджету. Зокрема, у 2024 році обсяг єдиного податку зріс у 1,6 раза порівняно з 2021 роком, що свідчить про адаптивність і роль малого бізнесу у стабілізації економіки.

Зроблено висновки, що подальший розвиток підприємництва в Україні залежить від удосконалення державної політики підтримки ФОП, зменшення регуляторного тиску, формування сприятливого інвестиційного середовища та збереження підприємницької ініціативи навіть в умовах війни. Результати дослідження підкреслюють важливість малого бізнесу не лише як економічного суб'єкта, але й як стабілізуючого чинника, здатного забезпечувати зайнятість, підтримувати ринкову активність і сприяти соціально-економічній стійкості в умовах політичної та військової нестабільності.

**Ключові слова:** бізнес, фізична особа підприємець, воєнний стан, підприємництво, податкова, економіка.

**Samborska Oksana Yuriyivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Law Disciplines, Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0002-1911-9138

**Petrenko Oleksiy Leonidovych** Master's student in Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynskyi State Pedagogical University

## ECONOMY OF UKRAINIAN ENTERPRISES

**Abstract.** The article analyzes the current state of development of small and medium-sized businesses in Ukraine, in particular the activities of individuals-entrepreneurs (hereinafter - FOP), which are the basis of the national economy and an important factor in the formation of the labor market. Key trends in recent years, characterized by digitalization of tax processes, strengthening of regulatory requirements and increasing tax burden, have been investigated. Particular attention is paid to the impact of martial law on entrepreneurial activity, including challenges related to infrastructure missile attacks, energy disruptions, personnel deficiency, reduction of consumer activity and logistics problems. On the basis of statistics, the dynamics of registration and closure of the FOP in 2016-2025 were demonstrated, the patterns and factors of growth and reduction of entrepreneurial activity were determined, as well as the regional features and factors of influence on the level of entrepreneurship in different regions of Ukraine are distinguished.

The study found that despite the military challenges and the increase in the number of closed businesses, the FOP sector maintains relative stability and continues to provide significant tax revenues to the budget. In particular, in 2024 the volume of a single tax increased 1.6 times compared to 2021, which indicates the adaptability and role of small business in stabilization of the economy.

It is concluded that the further development of entrepreneurship in Ukraine depends on the improvement of the state policy of support for FOP, reducing regulatory pressure, forming a favorable investment environment and preserving the entrepreneurial initiative, even in the conditions of war. The results of the study emphasize the importance of small business not only as an economic entity, but also as a stabilizing factor capable of providing employment, maintaining market activity and contributing to socio-economic stability in political and military instability.

**Keywords:** business, individual entrepreneur, martial law, entrepreneurship, tax revenues, economy.

**Постановка проблеми.** Економіка підприємств України функціонує в умовах глибоких структурних змін, зумовлених тривалим воєнним станом,

глобальними викликами та інтеграцією у світові ринки. Вітчизняні підприємства одночасно стикаються із проблемами руйнування виробничих потужностей, ускладненням логістичних ланцюгів, браком ресурсів та відтоком кваліфікованих кадрів за кордон. Додатковим викликом є адаптація до нових міжнародних стандартів, цифрової трансформації та «зеленої» економіки, що потребує значних фінансових і технологічних вкладень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед попередніх досліджень, які висвітлювали проблему прямих та непрямих збитків економіки країни через війну в Україні звертаємо увагу на роботи Материнської О.А. [5]. Аналіз та оцінка впливу війни на доходи українців, руйнування інфраструктури та закриття суб'єктів господарювання висвітлено у працях Климчука О.В. [8]. Кравченко Л.В., Шпикуляк О.Г., Забуранна Л.В. провели дослідження підтримки розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану [6]. Необхідність прийняття швидких дій щодо релокації підприємств під час війнив Україні вимагає не тільки високого рівня гнучкості й оперативності, та стратегічного бачення й аналізу ситуації про що досліджують науковці Чубук Л.П., Пріщенко А.М. [9].

**Метою статті** є аналіз сучасного стану економіки ФОП в Україні, виявлення ключових тенденцій їх розвитку, оцінка регуляторного впливу та визначення перспектив удосконалення державної політики підтримки підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Правове регулювання створення та діяльності підприємств в Україні здійснюється на підставі широкого комплексу нормативно-правових актів, які закріплюють загальні та спеціальні засади господарювання. Базовим документом є Конституція України, яка у статті 42 гарантує кожному право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом, а також закріплює принципи свободи конкуренції та захисту прав споживачів.

Системоутворюючу роль у сфері регулювання підприємницької діяльності донедавна відігравав Господарський кодекс України (2003 року, втратив чинність 28 серпня 2025 року на підставі Закону № 4196-IX від 09.01.2025р.) та Цивільний кодекс України (2003 року), які визначають організаційно-правові форми підприємств, порядок їх створення, реорганізації та ліквідації, а також регулюють майнові та зобов'язальні відносини. Важливе значення мають спеціальні закони, серед яких:

Закон України «Про підприємства в Україні», що заклав підґрунтя для класифікації підприємств за формами власності та видами;

Закон України «Про господарські товариства», який регламентує діяльність товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерних та інших корпоративних форм;

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» (2003), який визначає процедуру державної реєстрації підприємств і ведення Єдиного державного реєстру.

Окрему групу становлять акти, що забезпечують належне функціонування підприємств у сфері регулювання господарської діяльності, зокрема Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (2015), Податковий кодекс України (2010), а також Кодекс законів про працю України (1971 р., із наступними змінами), який встановлює основи трудових відносин між підприємством та працівниками.

Спеціальне правове регулювання здійснюється й у межах окремих сфер економіки за допомогою законів «Про банки і банківську діяльність», «Про страхування», «Про фермерське господарство» та інших, які встановлюють особливості правового статусу підприємств певних галузей.

Виходячи з чинного правового регулювання, кожна особа в Україні має право здійснювати підприємницьку діяльність за умови дотримання вимог законодавства. Конституція України (ст. 42) закріплює право кожного громадянина на підприємництво, що не заборонене законом, а також гарантує захист від недобросовісної конкуренції та монополізації ринку, це становить фундамент для розвитку приватної ініціативи та ринкових відносин в країні.

Окремі види діяльності можуть здійснюватися лише за наявності спеціальних дозволів, ліцензій або сертифікатів відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Додаткове регулювання встановлюється податковим, трудовим та антимонопольним законодавством, яке забезпечує баланс між свободою підприємництва та захистом публічних інтересів.

Малий та середній бізнес посідає ключову роль у формуванні національної економіки України, забезпечуючи гнучкість ринкових відносин, стимулювання самозайнятості населення, зниженю рівня безробіття та розвитку підприємництва. В умовах трансформаційних змін економіки та викликів воєнного часу діяльність фізичних осіб-підприємців (далі – ФОП) набуває особливого значення, як інструмент стабілізації локальних економік, адаптації до змін зовнішнього середовища та збереження підприємницької ініціативи. Упродовж останніх років спостерігається зміна підходів до регулювання діяльності ФОП, зокрема через цифровізацію податкових процесів, зміну фіскального навантаження та зростання адміністративних вимог. Разом із тим, фізичні особи підприємці залишаються однією з наймасовіших форм підприємництва в Україні, а їх економічна поведінка має безпосередній вплив на ринок праці, споживчий попит і наповнення бюджету.

Так, загальні сукупні надходження від єдиного податку до бюджетів України за 2021 рік сплатили ФОПи у Києві та областях, місто Київ - 12,24 млрд грн, Львівська область - 5,09 млрд грн, Дніпропетровська область - 4,69 млрд грн, Харківська область - 3,16 млрд грн.

А вже за період січень-липень 2025 року надходження наступні: місто Київ - 9,6 млрд грн, Львівська область - 3,7 млрд грн, Дніпропетровська область - 4,1 млрд грн, Харківська область - 1,21 млрд грн [1].

За даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і Citi Україна найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнеса в Україні наразі [6]:

- ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури;
- здоров'я і психічний стан робітників;
- зниження економічної і споживчої активності;
- доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку;
- залучення і збереження топ-кадрів;
- проблемі із транспортом і логістикою.

Також представники малого і середнього бізнесу вказують на збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики, відсутність та невисока платоспроможність клієнтів [8].

Понад 2,1 мільйони підприємців працюють в Україні, вони становлять основу української економіки, побудованій на приватній власності, особистій відповідальності, ризиках капіталовкладень, низькій кваліфікації робітників.

Величезні виклики постають перед учасниками ринку, що починають свою діяльність як ФОП, допомагають будувати країну навіть під час повно-масштабного вторгнення, дані реєстрації та закриття підприємств 2016-2025 роки наведені дані у табл. 1.

Таблиця 1

**Реєстрація та закриття ФОПів у 2016-2025 роках, одиниці**

| № | Дата | Відкрито | Закрито | Активні ФОП |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 01.08.2016 | 16613 | 7241 | 1982787 |
| 2 | 01.09.2016 | 15401 | 7136 | 1986119 |
| 3 | 01.01.2017 | 18821 | 168237 | 1876493 |
| 4 | 01.02.2017 | 40867 | 67436 | 1771844 |
| 5 | 01.05.2017 | 16876 | 16119 | 1748771 |
| 6 | 01.08.2017 | 17219 | 12440 | 1755506 |
| 7 | 01.12.2017 | 12791 | 15581 | 1773924 |
| 8 | 01.01.2018 | 14657 | 23391 | 1765457 |
| 9 | 01.03.2018 | 10956 | 8031 | 1760296 |
| 10 | 01.07.2018 | 19066 | 11638 | 1787921 |
| 11 | 01.11.2018 | 30063 | 17515 | 1847439 |
| 12 | 01.01.2019 | 16560 | 23856 | 1840461 |
| 13 | 01.06.2019 | 20009 | 14566 | 1851438 |
| 14 | 01.12.2019 | 17071 | -25277 | 1887753 |
| 15 | 01.01.2020 | 10024 | -7665 | 1888951 |
| 16 | 01.12.2020 | 20911 | -20134 | 1911921 |
| 17 | 01.01.2021 | 17915 | -18430 | 1911406 |
| 18 | 01.12.2021 | 28403 | -26154 | 1996309 |
| 19 | 01.01.2022 | 23931 | -23210 | 1997030 |
| 20 | 01.12.2022 | 15934 | -15004 | 2013702 |
| 21 | 01.01.2023 | 11951 | -12843 | 2012810 |

| № | Дата | Відкрито | Закрито | Активні ФОП |
|---|---|---|---|---|
| 22 | 01.12.2023 | 26084 | -22036 | 2073419 |
| 23 | 01.01.2024 | 16309 | -6628 | 2092343 |
| 24 | 01.12.2024 | 21514 | -19511 | 2179533 |
| 25 | 01.01.2025 | 21358 | -61455 | 2139436 |
| 26 | 01.07.2025 | 16047 | -31052 | 2159059 |

*Джерело: [складено авторами на основі даних держстату України]*

Щомісяця, в середньому, ФОПів більшає від 3-5 тисяч, за виключенням другої половини 2024 року. Тоді, у зв'язку з анонсованим підвищенням податкового навантаження на підприємців, кількість закритих підприємств стрімко зросла.

Антирекорд зафіксовано у січні 2025 року, коли закрилось втричі більше ФОП, ніж відкрилось. Наразі ситуація відносно стабілізувалась, втім різниця між новими та закритими все ще залишається низькою. Загалом 126 млрд грн. податку сплатили підприємці за майже 3 роки повномасштабного вторгнення. Сума єдиного податку, що сплачують підприємці, зростає з року в рік, окрім 2022-го. Минулоріч сума надходжень від єдиного податку була у 1,6 рази більша, ніж у 2021 році: 55,1 млрд грн проти 34,8 млрд грн .

Проводячи паралемі між статистичними даними України та даними з ресурсу Інтернет бачимо розбіжності у кількості діючих суб'єктів господарювання, таблиця 2.

Таблиця 2

Кількість діючих суб'єктів господарювання у 2016-2023 рр., (од.)

| Роки | Усього | З них фізичні особи підприємці | Зростання до попереднтого року | У % до загального показника суб'єктів господарювання |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | 1865530 | 1559161 | -71717 у відношенні до 2015 року | 83,6 |
| 2017 | 1805059 | 1466803 | -92358 | 81,3 |
| 2018 | 1839593 | 1483716 | +16913 | 80,7 |
| 2019 | 1941625 | 1561028 | +77312 | 80,4 |
| 2020 | 1973577 | 1599755 | +38727 | 81,1 |
| 2021 | 1956248 | 1585414 | -14341 | 81,0 |
| 2022 | 1732508 | 1470584 | -114830 | 84,9 |
| 2023 | 1913193 | 1605341 | +134757 | 83,9 |

*Джерело: [сформовано авторами на основі Держстату України]*

Дані таблиці засвідчують, що відбувалися трансформації до збільшення чи зменшення суб'єктів господарювання, так найбільше зростання у 2023 році у відношенні до 2022 року (+180685 одиниць). Порівняння (2023 року) коли країна перебувала у стані війни та 2016 року засвідчують про незначну кількість відриву

діючих суб'єктів господарювання, а саме + 46180 одиниць за сім років. Така динаміка засвідчує сприятливі умови для розвитку підприємництва, що фактично підтверджено зростанням кількості одиниць, але зустрічаються і виклики, зростання податкових відсотків, зміни в законодавстві, висока конкуренція тощо.

Повномасштабне вторгнення спричинило масове закриття бізнесів - понад 685 тис. суб'єктів господарювання припинили діяльність. У прифронтових регіонах реєстрація нових ФОПів знизилася на 60-85%. Кібератаки на державні реєстри у січні 2025 року призвели до антирекорду: закрито понад 61 тис. ФОПів за місяць.

Нестабільність доходів та відсутність фінансової подушки змусили багатьох підприємців призупинити діяльність.

Щодо ІТ-сфери, зростання кількість нових ФОПів у галузі зменшилась удвічі порівняно з довоєнним періодом.

Складність ведення звітності та сплати податків, особливо для ФОП 3 групи, які не працювали, але не оформили припинення діяльності. Зміни у ЄСВ: з 2025 року обов'язкова сплата внеску повернулась для всіх, крім пільгових категорій.

Кількість закриттів ФОПів у 2024 році зросла на 32% у порівнянні з 2023 роком. Пік закриттів припав на осінні місяці. Зокрема, 30 вересня 2024 року було закрито 2,9 тисячі ФОПів (1,4% від усіх закритих за рік), 29 листопада - понад 2,3 тисячі (1,1%), а 18 грудня - ще майже 2,3 тисячі (1,1%). Загалом за рік закрились 210 тисяч бізнесів ФОП. Найбільше ФОПів припинили свою діяльність у секторі роздрібної торгівлі (понад 65 тис.), ІТ- сфера (близько 39 тис.) та сфери послуг (орієнтовно 26 тис.) [9].

Хоча основним фактором зростання кількості закритих офіційно бізнесів називають законодавчо затверджене зростання податків у 2025 році, однак це не єдина причина. Хоча, авжеж, з 1 січня 2025 року для ФОПів сплата Єдиного соціального внеску (ЄСВ) стала обов'язковою. Це впливає на рішення підприємців щодо продовження або припинення діяльності. Зокрема, для ФОПів з нерегулярними або відсутніми доходами сплата ЄСВ може стати економічно невигідною, що може призвести до подальшого зростання кількості закритих ФОПів у 2025 році.

Деякі бізнеси страждають від браку кадрів, які або мігрують від війни за кордон, або через фактор мобілізації випадають з процесу (йдуть на війну або ж працюють «в тіні», намагаючись уникнути мобілізації). Зрештою, багато бізнесів просто вичерпали свій «запас міцності», який утримав їх від закриття з початком повномасштабного вторгнення.

Загалом, є безліч причин, які теж відіграють свою роль у згортанні підприємницької діяльності – зростання цін на енергоносії, девальвація гривні, мобілізація або загибель від російських атак власників і персоналу бізнесу, вимушене переміщення бізнесів і неможливість продовжити власну справу на новому місці тощо [3].

**Висновки.** Узагальнюючи розгляд проблематики економіки українських підприємств, слід зазначити, що їхня діяльність є ключовою складовою функціонування національної економіки та визначальним чинником соціально-економічного розвитку держави. Підприємства забезпечують створення валового внутрішнього продукту, формування бюджетних надходжень, розвиток інноваційного потенціалу та зайнятості населення.

Разом з тим, сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнними діями, глобалізаційними викликами та структурними трансформаціями економіки. Це потребує від них адаптивності, впровадження нових бізнес-моделей, цифровізації управління та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Особливе значення має удосконалення нормативно-правового регулювання, розвиток механізмів державної підтримки, створення сприятливого інвестиційного клімату та стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Успішна реалізація цих завдань дозволить не лише стабілізувати економіку підприємств, а й сформувати основу для стійкого економічного зростання України в цілому.

***Література:***

1. Головне управління ДПС у Львівській області. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/927612.html.
2. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/.
3. Чому українці все частіше закривають свої бізнеси? Проблеми та тенденції підприємництва в 2024 році. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://sil.media/p/chomu-ukrayinczi-vse-chastishe-zakryvayut-27495.
4. Економіка українських фопів в реальному часі. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://opendatabot.ua/open/foponomics.
5. Материнська О.А., Самборська О.Ю. Прямі та непрямі збитки економіки України, спричиненні воєнними діями. / О.А. Материнська, О.Ю. Самборська // Бізнес-Інформ. 2024, №6. С. 50-56.
6. American Chamber of Commerce in Ukraine & Citi (2024). AmCham / Citi Survey - Ukraine Wartime Business Assessment (June 2024). Retrieved from https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerykanskoi-torhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-citi-ukraina/.
7. Кравченко Л.В., Шпикуляк О.Г., Забуранна Л.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану. / Л.В. Кравченко, О.Г. Шпикуляк, Л.В. Забуранна // Економіка АПК. 2024, №2. С. 47-59. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://eapk.com.ua
8. Климчук О.В., Самборська О.Ю. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. / О.В. Климчук, О.Ю. Самборська // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». (3) 2023. С. 63-69.
9. Чубук Л.П., Пріщенко А.М., Самборська О.Ю. Український бізнес в умовах війни: проблеми та перспективи релокації. / Л.П. Чубук, А.М. Пріщенко, О.Ю. Самборська // Електронний журнал «Ефективна економіка». (4) 2024. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528

***References:***

1. Holovne upravlinnya DPS u L′vivs′kiy oblasti [Main Department of the State Tax Service in Lviv region]. Retrieved from https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/927612.html [in Ukrainian].

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

3. Chomu ukrayintsi vse chastishe zakryvayut′ svoyi biznesy? Problemy ta tendentsiyi pidpryyemnytstva v 2024 rotsi [Why are Ukrainians increasingly closing their businesses? Problems and trends of entrepreneurship in 2024]. Retrieved from https://sil.media/p/chomu-ukrayinczi-vse-chastishe-zakryvayut-27495[in Ukrainian].

4. Ekonomika ukrayins′kykh fopiv v real′nomu chasi [Economy of Ukrainian FOPs in real time]. Retrieved from https://opendatabot.ua/open/foponomics [in Ukrainian].

5. Materynska, O., & Samborska, O. (2024). Pryami ta nepryami zbytky ekonomiky Ukrayiny, sprychynenni voyennymy diyamy [Direct and indirect losses of the economy of Ukraine caused by military actions]. Business-Inform. (Vols.6), (Pp. 50-56). [in Ukrainian].

6. American Chamber of Commerce in Ukraine & Citi (2024). AmCham / Citi Survey - Ukraine Wartime Business Assessment (June 2024). Retrieved from https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerykanskoi-torhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-citi-ukraina/m.ua

7. Kravchenko, L.V., & Shpykulyak, O.G., & Zaburanna, L.V. (2024)Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku sub″yektiv pidpryyemnytstva v umovakh voyennoho stanu [Organizational and economic support for the development of business entities under martial law]. Economics APC. (Vols.2), (P.47-59). Retrieved from https://eapk.com.ua[in Ukrainian].

8. Klymchuk, O., Samborska, O. (2023). Nehatyvnyy vplyv viyny na zaynyatist′ ta dokhody ukrayintsiv [The negative impact of war on employment and income of Ukrainians]. Scientific and Production Journal Innovative Economy. (3), (Pp. 63-69) [in Ukrainian].

9. Chubuk, L., Prishchenko, A., Samborska, O. (2024) Ukrayins′kyy biznes v umovakh viyny: problemy ta perspektyvy relokatsiyi [Ukrainian business in wartime: problems and prospects of relocation]. Electronic journal Effective Economy. (4). Retrieved from https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528 [in Ukrainian].

*УДК 005.8:658.7/.8:631.11*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-598-611*

**Сахацький Микола Павлович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та архітектури; професор кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-8765-766X

**Запша Галина Миколаївна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0003-2657-9367

**Бахчиванжи Людмила Анатоліївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет; доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-8381-9684

**Мельничук Оксана Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0003-2616-0478

**Найда Ірина Станіславівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0002-9706-7724

# МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ У ВИРОБНИЧІЙ, МАРКЕТИНГОВІЙ ТА ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті здійснено узагальнення теоретико-методичних засад та розроблено практичні рекомендації щодо моделювання оптимального розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств. Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності поняття «стартап». Доведено, що стратегічне управління стартап-проєктами в аграрному секторі є комплексним процесом, спрямованим на довгострокове планування, координацію та оптимізацію ресурсів і процесів, що забезпечують ефективне функціонування новостворених інноваційних ініціатив. Воно охоплює виробничу, маркетингову та логістичну діяльність підприємства та передбачає інтеграцію стратегічних цілей, управлінських рішень і ресурсного потенціалу.

Розроблено структурно-логічну модель оптимального розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств. Розглянуто приклади розподілу ресурсів аграрних підприємств між стартап-проєктами у сфері виробництва, маркетингу та логістики.

На основі проведених досліджень зроблено висновок, що в залежності від сфери в якій планується реалізувати розроблений стартап-проєкт, слід використовувати специфічні інструменти моделювання розподілу ресурсів, які відповідають його завданням і умовам реалізації. У виробничій сфері ключовим є забезпечення ефективності технологічних інновацій та підвищення продуктивності за рахунок оптимального поєднання ресурсів.

Маркетингові стартапи вимагають застосування моделей багатокритеріального вибору та прогнозування для ухвалення рішень щодо просування, сегментації ринків і розподілу бюджету. Логістичні проєкти орієнтуються на оптимізацію ланцюгів постачання, управління запасами та синхронізацію операцій, що обумовлює доцільність використання транспортних, мережевих та імітаційних моделей. Водночас інтегровані стартапи передбачають комплексний підхід, що поєднує різні напрями, і потребують застосування системно-динамічних та багатокри-теріальних методів для досягнення стратегічного балансу ресурсів.

**Ключові слова:** моделювання, оптимізація, ресурси підприємства, стратегічне управління, стартап-проєкти; маркетинг, логістика, виробнича діяльність; аграрне підприємство; менеджмент; стратегії; математичні методи.

**Sakhatskyi Mykola Pavlovych** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture; professor of the Department of Management, Odessa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0001-8765-766X

**Zapsha Halyna Mykolaivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Odessa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0003-2657-9367

**Bakhchyvanzhy Liudmila Anatoliyivna,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odessa State Agrarian University; Associate Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship, and Trade, Odessa National Technological University,, https://orcid.org/0000-0001-8381-9684

**Melnychuk Oksana Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University**,** https://orcid.org/0000-0003-2616-0478

**Naida Iryna Stanislavivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0002-9706-7724

# MODELING THE OPTIMAL DISTRIBUTION OF RESOURCES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF STARTUP PROJECTS IN THE PRODUCTION, MARKETING, AND LOGISTICS ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Abstract.** The article summarizes theoretical and methodological principles and develops practical recommendations for modeling the optimal distribution of resources in the strategic management of startup projects in the production, marketing, and logistics activities of agricultural enterprises.

Scientific approaches to interpreting the essence of the concept of "startup" are analyzed. It is proved that strategic management of startup projects in the agricultural sector is a complex process aimed at long-term planning, coordination, and optimization of resources and processes that ensure the effective functioning of newly created innovative initiatives. It covers the production, marketing, and logistics activities of the enterprise and involves the integration of strategic goals, management decisions, and resource potential.

A structural-logical model of optimal resource allocation in the strategic management of startup projects in the production, marketing, and logistics activities of agricultural enterprises has been developed. Examples of the allocation of resources of agricultural enterprises between startup projects in the field of production, marketing, and logistics are considered.

Based on the research conducted, it was concluded that, depending on the field in which the developed startup project is planned to be implemented, specific resource allocation modeling tools should be used that correspond to its tasks and implementation conditions.

In the manufacturing sector, the key is to ensure the effectiveness of technological innovations and increase productivity through the optimal combination of resources. Marketing startups require the use of multi-criteria selection and forecasting models for making decisions on promotion, market segmentation, and budget allocation. Logistics projects focus on optimizing supply chains, inventory management, and synchronization of operations, which makes it advisable to use transportation, network, and simulation models. At the same time, integrated startups require a comprehensive approach that combines different areas and necessitates the use of system-dynamic and multi-criteria methods to achieve a strategic balance of resources.

**Keywords:** modeling, optimization, company resources, strategic management, startup projects; marketing, logistics, manufacturing; agricultural enterprise; management; strategies; mathematical methods.

**Постановка проблеми.** Сучасний аграрний сектор характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням ринкових цін, обмеженістю природних та фінансових ресурсів, а також посиленою конкуренцією на внутрішніх та зовнішніх ринках.

В таких умовах аграрні підприємства змушені шукати нові підходи до підвищення ефективності своєї діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

Одним із ключових інструментів, що здатен задовольнити ці потреби, є **стартап-проєкти**, які дозволяють впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Стратегічне управління стартап-проєктами передбачає комплексний підхід до планування, координації та контролю виробничих, маркетингових і логістичних процесів. У цьому контексті **моделювання оптимального розподілу ресурсів** виступає критично важливим інструментом, оскільки дозволяє: ефективно використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси; прогнозувати наслідки управлінських рішень; зменшувати ризики та забезпечувати баланс між інноваційністю та економічною ефективністю. Наукові дослідження показують, що використання методів математичного та економіко-математичного моделювання, штучного інтелекту, системної динаміки та оптимізаційних алгоритмів дозволяє підвищувати продуктивність виробництва, скорочувати витрати на логістику та підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

Застосування таких методів стає особливо актуальним для аграрних стартапів, які працюють в умовах обмежених ресурсів та високої ринкової невизначеності.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхід-ністю забезпечення **системності, адаптивності та економічної ефективності** аграрних стартап-проєктів через впровадження науково обґрунтованих методів моделювання оптимального розподілу ресурсів. Ця проблематика має значний практичний і теоретичний потенціал, оскільки сприяє розвитку інноваційної моделі управління аграрними підприємствами, інтеграції виробничих, марке-тингових та логістичних процесів і формуванню конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Серед великої кількості наукових праць можна виділити окремо публікації результатів досліджень в сфері стратегічного управління інноваційним та сталим розвитком підприємств аграрного сектору [1; 5; 6; 9; 18; 19; 21; 23 ].

Також багато уваги вчені приділяють трактуванню сутності та класифікації стартапів, як загалом, так і в аграрному бізнесі зокрема [3; 10; 11; 12; 20; 24; 26]. Розроблений ґрунтовний теоретичний базис щодо управління виробничою, маркетинговою, логістичною діяльністю та ресурсним потенціалом аграрних підприємств [14; 15; 16; 22].

Висвітлено проблематику використання економіко-математичних методів в процесі господарювання суб'єктів агробізнесу [2; 4; 7; 8; 13; 17; 25]. Разом з тим, відсутність комплексного підходу до питань моделювання оптимального розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств в сучасних умовах підтверджує необхідність здійснення наукового пошуку за даним напрямом.

**Мета статті** полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці методичних рекомендацій щодо моделювання оптимального розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «стартап» привертає увагу численних дослідників різних шкіл – від теоретиків підприємництва до практиків інноваційного менеджменту. У наукових працях простежуються спільні тематичні лінії, але також – суттєві розбіжності в акцентах, методологічних підходах і практичних висновках [3; 10; 11; 12; 20; 24; 26]. Найбільш поширеним є підхід за якого стартап визначається через набір типових ознак (нова компанія, інновації, обмежені ресурси, високий ризик). Цей підхід корисний для оперативного розуміння терміну та популяризації концепції серед широкої аудиторії [12; 20].

Наступним є підхід, коли науковці трактують сутність стартапу як тимчасову організаційну структуру, орієнтовану на розробку й комерціалізацію технологічних рішень; акцентується увага до процесів масштабування та трансформації бізнес-моделей. Цей підхід корелює з теоріями інноваційного підприємництва і добре пояснює динаміку стартапу в контексті технологічного циклу [3; 10; 20; 24].

У роботах, що аналізують український ринок [10; 20; 26], стартап виступає як явище, тісно пов'язане з інституційними, фінансовими та культурними факторами: державна підтримка, венчурні ринки, мовний/інформаційний бар'єр тощо.

Топов А.Г. [24] конкретизує ознаки стартапів для аграрного сектору (точне землеробство, супутниковий моніторинг, автоматизація обліку витрат). Тут стартап розглядається не лише як загальна категорія, а як носій прикладних рішень для конкретної галузі.

Проведений аналіз показав, що стартапи в аграрному секторі являють собою специфічний різновид підприємницьких структур, для яких характерні інноваційна спрямованість, обмеженість початкових ресурсів, висока невизначеність і водночас значний потенціал масштабування.

**Стратегічне управління стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств** – це цілеспрямований процес розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ініціювання, розвиток і інтеграцію інноваційних проєктів у

ключові сфери діяльності підприємства з урахуванням довгострокових цілей, обмежень ресурсного потенціалу, чинників, що пов'язані як із трансформацією аграрного сектору та динаміки зовнішнього середовища.

У виробничій сфері аграрних підприємств стратегічне управління стартап-проєктами забезпечує ефективне впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та раціональне використання ресурсів.

Оскільки сучасні виклики передбачають адаптацію до кліматичних змін, нестабільності ринкової кон'юнктури та зростання конкуренції, стратегічний підхід дозволяє не лише реалізувати інноваційні рішення, але й інтегрувати їх у довгострокову виробничу стратегію підприємства.

У маркетинговій діяльності стартап-проєкти відіграють роль драйвера цифровізації, персоналізації комунікацій із цільовими аудиторіями та створення доданої вартості продукції.

Стратегічне управління в цій площині передбачає розробку та реалізацію маркетингових інновацій, які формують конкурентні переваги на аграрному ринку, сприяють виходу на нові збутові канали та забезпечують довготривалі відносини із споживачами та партнерами.

У сфері логістики стратегічне управління стартап-проєктами дозволяє забезпечити ефективність ланцюгів постачання, зменшення транзакційних витрат, скорочення часу доставки продукції та підвищення її якості на шляху до кінцевого споживача.

Впровадження логістичних стартапів, пов'язаних із автоматизацією процесів, цифровим моніторингом чи використанням блокчейн-технологій, потребує узгодження з довгостроковими цілями підприємства, що й забезпечує стратегічне управління.

Розроблена авторами структурно-логічна модель оптимізації розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств (рис. 1) демонструє системний підхід до стратегічного управління стартап-проєктами в аграрних підприємствах, де прийняття рішень відбувається на основі врахування багатьох факторів, а зокрема, найважливіших із них – специфічних особливостей сільськогосподарського виробництва, факторів зовнішнього середовища, наявних внутрішніх ресурсів, та із застосуванням економіко-математичних методів, для забезпечення їх взаємодоповнюваності і синергії, досягнення стійкого розвитку, підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та конкурентних переваг на ринку. Модель демонструє, що розвиток стартапів у агробізнесі залежить як від зовнішніх (сезонність, погодні умови, міжнародний вплив, конкуренція), так і від внутрішніх факторів (державна політика, технологічні інновації, зміни в структурі попиту, тривалість циклів вирощування). Це підкреслює необхідність адаптивного управління та стратегічного прогнозування.

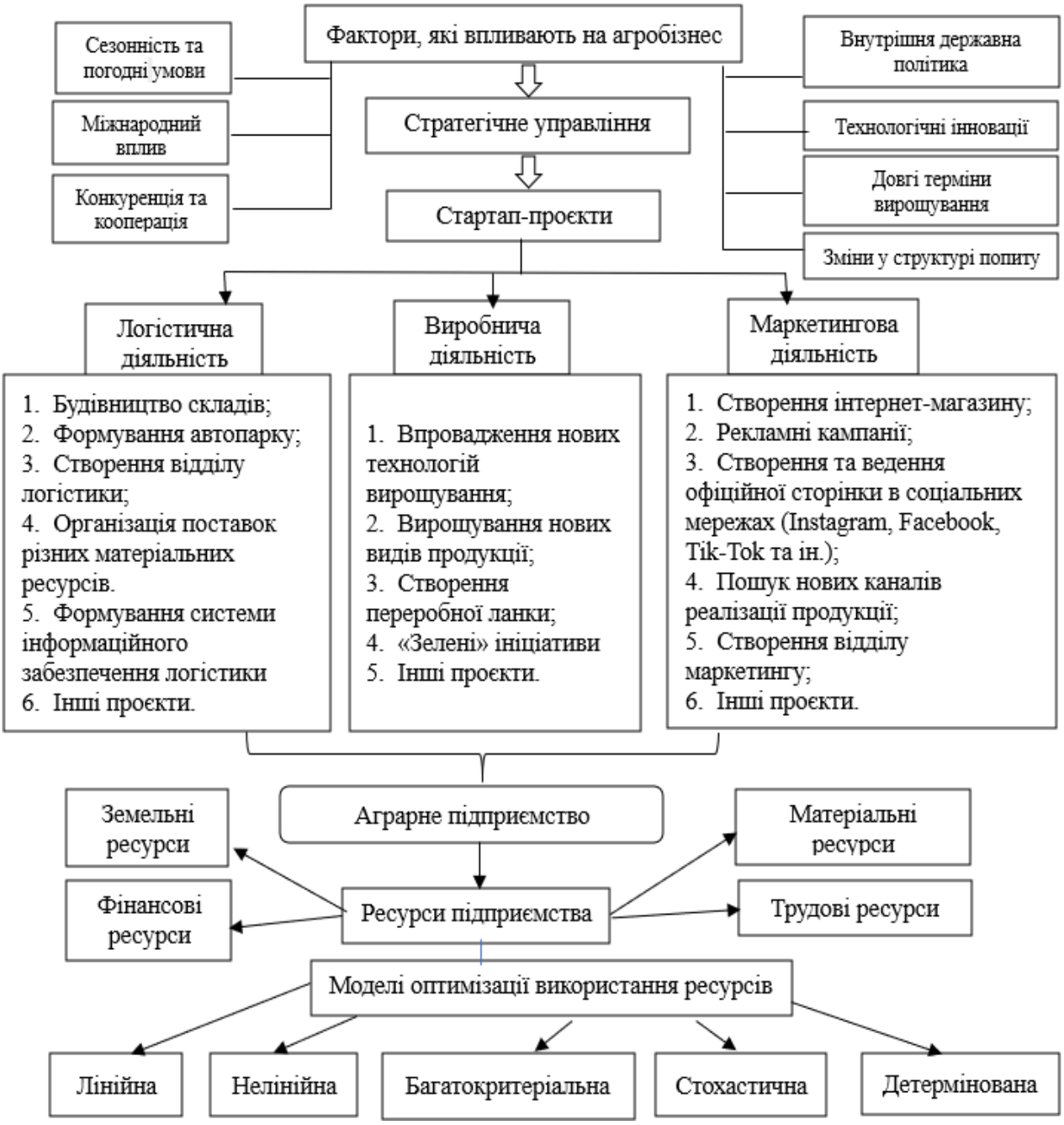



Рис. 1. Структурно-логічна модель оптимізації розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств

Розподіл основних видів ресурсів між стартап-проєктами в діяльності аграрних підприємств може відбуватися за такими напрямками: виробничий, маркетинговий та логістичний.

1. Виробнича діяльність. Фінансові ресурси: інвестиції у придбання сучасної сільськогосподарської техніки, систем точного землеробства, дронів для моніторингу посівів. Матеріальні ресурси: високоякісне насіння, добрива, біопрепарати для зниження хімічного навантаження на ґрунт. Людські ресурси:

залучення агрономів-консультантів, інженерів з обслуговування техніки, IT-фахівців для роботи з цифровими платформами. *Приклад:* стартап з впровадження технології "розумного зрошення", що потребує 60 % бюджету на обладнання, 25 % – на навчання персоналу та 15 % – на цифрову інфраструктуру.

2. Маркетингова діяльність. Фінансові ресурси: створення онлайн-платформи для прямого продажу продукції, просування у соцмережах, брендинг продукції (еко- або органік-сегмент). Матеріальні ресурси: рекламні матеріали, пакувальні рішення з екологічних матеріалів, обладнання для дегустаційних заходів. Людські ресурси: маркетологи, спеціалісти з digital-маркетингу, дизайнери, фахівці з роботи з клієнтами. *Приклад:* стартап з виведення на ринок нової лінії органічної продукції: 50 % бюджету спрямовується на онлайн-рекламу, 30 % – на брендинг і пакування, 20 % – на участь у виставках і ярмарках.

3. Логістична діяльність. Фінансові ресурси: інвестиції у створення холодових складів, закупівлю транспортних засобів із GPS-контролем, впровадження ERP-систем для управління ланцюгами постачання. Матеріальні ресурси: інфраструктура для зберігання продукції, логістичні хаби, спеціалізоване пакування. Людські ресурси: логісти, IT-фахівці з автоматизації процесів, водії з відповідною кваліфікацією. *Приклад:* стартап із цифровізації логістики: 40 % ресурсів виділяється на закупівлю програмного забезпечення, 35 % – на транспорт і обладнання, 25 % – на підготовку персоналу.

Таким чином, оптимальний розподіл ресурсів означає балансування між трьома напрямами: виробництво забезпечує якість і обсяги, маркетинг – попит і впізнаваність, а логістика – своєчасність та збереження продукції. Для моделювання оптимального розподілу ресурсів у стартап-проєктах аграрних підприємств доцільно застосовувати певні види моделей в залежності від обраного напрямку діяльності. В таблиці 1 представлені види моделювання оптимального розподілу ресурсів у стартап-проєктах аграрних підприємств. Наприклад, у виробництві, при реалізації виробничих стартап-проєктів, які стосуються *впровадження точного землеробства, «розумного зрошення», біотехнологій доцільним буде використання л*інійного програмування – для визначення оптимального обсягу інвестицій у різні технологічні напрями (насіння, добрива, техніка) при обмежених фінансових ресурсах; моделювання виробничих функцій (Кобба – Дугласа, CES-моделі) – для оцінки залежності між витратами на ресурси та отриманим врожаєм; сценарного аналізу – для прогнозування результатів за різних природно-кліматичних та економічних умов (наприклад, посуха, зміна цін на добрива).

При реалізації маркетингових стартап-проєктів для *запуску бренду органічної продукції, виходу на зовнішні ринки, створення онлайн-платформи, варто застосувати б*агатокритеріальне моделювання (AHP, TOPSIS, SMART) – для вибору оптимальної стратегії просування (наприклад, між онлайн-рекламою, участю у виставках, розвитком бренду); оптимізаційні моделі розподілу бюджету – визначення частки фінансових ресурсів на digital-маркетинг, офлайн-

заходи та розвиток упаковки; моделі прогнозування попиту (економетричні, машинне навчання) – для визначення ефективності маркетингових витрат та очікуваних обсягів продажів.

Таблиця 1

**Види моделювання оптимального розподілу ресурсів у стартап-проєктах аграрних підприємств**

| Напрям стартап-проєктів | Приклади | Види моделювання | Призначення |
|---|---|---|---|
| **Виробничі** | точне земле-робство, «розумне зрошення», біотехнології | - Лінійне програмування<br>- Виробничі функції (Кобба–Дугласа, CES)<br>- Сценарний аналіз | - Оптимізація інвестицій у технології<br>- Оцінка зв'язку «ресурси–врожайність»<br>- Прогнозування результатів за різних умов |
| **Маркетингові** | органічний бренд, вихід на зовнішні ринки, онлайн-платформи | - Багатокритеріальне моделювання (AHP, TOPSIS, SMART)<br>- Оптимізаційні моделі бюджету<br>- Прогнозування попиту (економетричні, ML) | - Вибір оптимальної стратегії просування<br>- Розподіл маркетингового бюджету<br>- Оцінка ефективності витрат і прогноз продажів |
| **Логістичні** | цифровізація ланцюгів постачання, холодові склади, транспортна оптимізація | - Моделі транспортної задачі<br>- Мережеві моделі (PERT, CPM)<br>- Імітаційне моделюва-ння<br>- Моделі управління запасами (EOQ, ABC/XYZ) | - Мінімізація логістичних витрат<br>- Планування та синхронізація поставок<br>- Виявлення «вузьких місць» у логістиці<br>- Оптимізація рівня запасів |
| **Інтегровані** | комплексні проєкти з одночасним розвитком виробництва, маркетингу та логістики | - Системно-динамічне моделювання<br>- Багатокритеріальна оптимізація | - Балансування ресурсів між напрямами<br>- Врахування фінансових, матеріальних і трудових обмежень<br>- Підтримка стратегічних цілей підприємства |

*Розроблено авторами на основі:* 2; 4; 7; 8; 13; 17; 25.

Реалізуючи логістичні стартап-проєкти щодо ц*ифровізації ланцюгів постачання, розвитку холодових складів, оптимізації транспортування, доречними будуть м*оделі транспортної задачі (лінійне програмування) – для мінімізації логістичних витрат при забезпеченні потреб ринку; мережеві моделі

(PERT, CPM) – для планування логістичних процесів і синхронізації поставок; імітаційне моделювання – для тестування роботи логістичної системи у віртуальному середовищі та виявлення «вузьких місць»; моделі управління запасами (EOQ, ABC/XYZ-аналіз) – для оптимізації рівня складських запасів.

**Висновки.** Моделювання оптимального розподілу ресурсів у стратегічному управлінні стартап-проєктами у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності аграрних підприємств є надзвичайно актуальним напрямом сучасних наукових досліджень.

Поєднання високої нестабільності ринкового середовища, обмеженості ресурсів та зростаючих вимог до ефективності процесів зумовлює потребу в розробці методологій та інструментів, які забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень на етапі зародження і становлення аграрних стартапів.

Це особливо важливо для підприємств сільськогосподарського сектора, де виробничі цикли тривалі, ризики погодозалежні, а логістичні та маркетингові витрати суттєво впливають на кінцеву рентабельність. Моделювання в системі стратегічного управління стартап-проєктами аграрних підприємств виступає не лише інструментом оптимізації окремих процесів, а й засобом забезпечення їх узгодженості та синергії.

Ефективне стратегічне управління стартап-проєктами аграрних підприємств потребує застосування різних методів моделювання для оптимального розподілу ресурсів. Саме тому подальші дослідження будуть спрямовані на систематизацію та класифікацію за різними ознаками методичних підходів до моделювання оптимального розподілу ресурсів при розробці виробничих, маркетингових та логістичних стратегій в діяльності аграрних підприємств.

***Література:***

1. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20, частина 1. С. 32-36.

2. Бахчиванжи Л., Євтушок О., Вітюк А. Економіко-статистичне моделювання в аналітиці і прогнозуванні бюджету маркетингових комунікацій: методичний аспект. Економічний простір. 2024. №191. С. 92-96.

3. Бєлялов Т. Е., Гірник Я. С. Стартап-проєкт як форма розвитку інноваційного підприємництва. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. No 2. С. 8–15.

4. Борисенко, В. О., Борисенко В.Д. Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. 2023. Вип. 10(43). С. 107-114.

5. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86-92.

6. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій . Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 289 – 294.

7. Дьяченко Н.К. Особливості застосування математичних методів та моделей в управлінні аграрними підприємствами. Агросвіт. 2020. № 9. С. 121-126.

8. Катан Л.І., Катан В.О. Економіко-математичне моделювання ресурсного потенціалу підприємств аграрної сфери в досягненні цілей сталого розвитку. Агросвіт. 2018. №6. С. 3-7.

9. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. №1-2. С. 65-70.

10. Кулик Н. М. Впровадження та розвиток стартапів в українській економіці. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/96.pdf

11. Кучер Л. Ю. Концептуальний підхід до економічного управління інноваційними проектами аграрних підприємств. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 103–106.

12. Кучер Л.Ю. Упровадження інвестиційно-інноваційних проектів в агробізнесі. Agricultural and Resource Economics. 2017. Vol. 3. No. 2. Pp. 88–108.

13. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Даніленко О.В., Лагодієнко В.В., Ткачук Г.О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. №4. Том 6. С. 112-120.

14. Лесюк С.В. Економічна ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 23. С. 74-81.

15. Мальцев, О. Логістичне забезпечення сталого розвитку аграрного сектора: проектний підхід. Journal of Innovations and Sustainability, 2021. №1. Вип. 5. https://doi.org/10.51599/is.2021.05.01.04

16. Носань Н.С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2020. №22. С. 72-76.

17. Нужна С.А., Самарець Н.М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 225-234.

18. Олійник Є. О., Перерва Б. К. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі: ефективні підходи до збуту сільськогосподарської продукції на аграрному ринку. Бізнесінформ. 2024. № 7. С. 265-271.

19. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. Бізнесінформ. 2024. № 10. С. 231-239.

20. Поняття стартапу. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF

21. Прокопишин О., Полегенко М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України у післявоєнний період. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія "Економіка АПК". 2023. №30. С. 33–37.

22. Резнік Н. П., Дивнич О. Д., Власюк В. В. Сучасні особливості аграрної логістики. Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки». 2021. № 2. С. 55-59.

23. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. №47. Вип. 6. С. 150-159.

24. Топов А.Г. Стартапи як інструмент цифровізації управління витратами аграрних підприємств. Економічний вісник Причорномор'я. 2025. № 7. Том 1. https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/105/126

25. Харченко В.В., Харченко Г.А. Оптимізація використання виробничих ресурсів аграрного підприємництва. Актуальні проблеми економіки. 2015. №10. С. 458-464.

26. Чумак А., Ткачова С. Стартапи в бізнесі: сутність поняття, особливості, класифікація. Universum. 2024. No10. С. 18–25.

***References:***

1. Bahorka, M.O., Chelak, V.V. (2018). Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannia u diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. 20 (1). 32-36 [in Ukrainian].

2. Bakhchyvanzhy, L., Yevtushok, O., Vitiuk, A. (2024) Ekonomiko-statystychne modeliuvannia v analitytsi i prohnozuvanni biudzhetu marketynhovykh komunikatsii: metodychnyi aspect [Economic and statistical modeling in analytics and forecasting of marketing communications budgets: methodological aspects]. Ekonomichnyi prostir - Economic space. 191. 92-96 [in Ukrainian].

3. Bielialov, T. E., Hirnyk, Ya. S. (2024). Startap-proiekt yak forma rozvytku innovatsiinoho pidpryiemnytstva [Startup projects as a form of innovative entrepreneurship development]. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen - Journal of Strategic Economic Research. 2. 8–15 [in Ukrainian].].

4. Borysenko, V. O., Borysenko, V.D. (2023). Optymizatsiia vykorystannia resursiv ta vyrobnytstva produktsii v silskohospodarskykh pidpryiemstvakh [Optimization of resource use and production in agricultural enterprises]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky : zb. nauk. pr. - Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences: Collection of Scientific Papers. 10(43). 107-114 [in Ukrainian].

5. Vakulenko, Yu.V., Oliinyk, A.S., Cherneha, M. (2019). Rol marketynhovoi stratehii u rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [The role of marketing strategy in the development of agricultural enterprises]. Ahrosvit - Agro World. 21. 86-92 [in Ukrainian].

6. Havryliuk, Yu. H. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpryiemstv v konteksti suchasnykh marketynhovykh tendentsii [Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of modern marketing trends]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2 (10). 289 – 294 [in Ukrainian].

7. Diachenko, N.K. (2020). Osoblyvosti zastosuvannia matematychnykh metodiv ta modelei v upravlinni ahrarnymy pidpryiemstvamy [Features of the application of mathematical methods and models in the management of agricultural enterprises]. Ahrosvit - Agro World. 9. 121-126 [in Ukrainian].

8. Katan, L.I., Katan, V.O. (2018). Ekonomiko-matematychne modeliuvannia resursnoho potentsialu pidpryiemstv ahrarnoi sfery v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku [Economic and mathematical modeling of the resource potential of agricultural enterprises in achieving sustainable development goals]. Ahrosvit - Agro World. 6. 3-7 [in Ukrainian].

9. Kovalenko, H.O., Chukina, I.V. (2021). Lohistychni stratehii silskohospodarskykh pidpryiemstv [Logistics strategies for agricultural enterprises]. Ahrosvit - Agro World. 1-2. 65-70.

10. Kulyk, N. M. (2020). Vprovadzhennia ta rozvytok startapiv v ukrainskii ekonomitsi [Introduction and development of startups in the Ukrainian economy]. Efektyvna ekonomika - Efficient economy. 4. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/96.pdf [in Ukrainian].

11. Kucher, L. Yu. (2016). Kontseptualnyi pidkhid do ekonomichnoho upravlinnia innovatsiinymy proektamy ahrarnykh pidpryiemstv [Conceptual approach to economic management of innovative projects of agricultural enterprises]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2016. 2. 103–106 [in Ukrainian].

12. Kucher, L.Yu. (2017). Uprovadzhennia investytsiino-innovatsiinykh proektiv v ahrobiznesi [Implementation of investment and innovation projects in agribusiness]. Agricultural and Resource Economics. 2 (3). 88–108 [in Ukrainian].

13. Levina-Kostiuk, M.O., Melnychuk, O.I., Danilenko, O.V., Lahodiienko, V.V., Tkachuk H.O. (2021). Optymizatsiia vyrobnychoi diialnosti fermerskoho hospodarstva z vykorystanniam ekonomiko-matematychnykh metodiv [Optimization of farming operations using economic and mathematical methods]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 4 (6). 112-120 [in Ukrainian].

14. Lesiuk, S.V. (2022). Ekonomichna efektyvnist lohistychnoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Economic efficiency of logistics activities of agricultural enterprises]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience. 23. 74-81 [in Ukrainian].

15. Maltsev, O. (2021). Lohistychne zabezpechennia staloho rozvytku ahrarnoho sektora: proektnyi pidkhid [Logistical support for sustainable development of the agricultural sector: a project-based approach]. Journal of Innovations and Sustainability, 1 (5). https://doi.org/10.51599/is.2021.05.01.04. [in Ukrainian].

16. Nosan, N.S. (2020). Sutnist ta rol lohistychnoho menedzhmentu v diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy [The essence and role of logistics management in the activities of agricultural enterprises in Ukraine]. Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics» - Modern Economics, an electronic scientific journal specializing in economic sciences. 22. 72-76 [in Ukrainian].

17. Nuzhna, S.A., Samarets, N.M. (2018). Optymizatsiia vykorystannia vyrobnychykh resursiv pidpryiemstvamy ahrarnoho sektoru [Optimization of the use of production resources by enterprises in the agricultural sector]. Ekonomichnyi analiz - Economic analysis. 4(28).225-234[Ukr].

18. Oliinyk, Ye. O., Pererva, B. K. (2024). Marketynhova stratehiia v ahrarnomu biznesi: efektyvni pidkhody do zbutu silskohospodarskoi produktsii na ahrarnomu rynku [Marketing strategy in agribusiness: effective approaches to selling agricultural products on the agricultural market]. Biznesinform - Businessinform. 7. 265-271 [in Ukrainian].

19. Oliinyk, T. I., Dubyna, V. V. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ahrarnykh pidpryiemstv dlia dosiahnennia yikh efektyvnoi konkurentospromozhnosti [Managing the strategic development of agricultural enterprises to achieve effective competitiveness]. Biznesinform – Businessinform. 10. 231-239 [in Ukrainian].

20. Poniattia startapu. Vikipediia – vilna entsyklopediia [The concept of a startup. Wikipedia – the free encyclopedia]. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF. [in Ukrainian].

21. Prokopyshyn, O., Polehenko, M., Zhydovska, N. (2023). Innovatsiini stratehii rozvytku ahrobiznesu Ukrainy u pisliavoiennyi period [Innovative strategies for the development of agribusiness in Ukraine in the post-war period]. Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. Seriia "Ekonomika APK" - Bulletin of Lviv National Ecological University. Series “Economics of Agriculture”. 30. 33–37 [in Ukrainian].

22. Reznik, N. P., Dyvnych, O. D., Vlasiuk, V. V. (2021). Suchasni osoblyvosti ahrarnoi lohistyky [Contemporary features of agricultural logistics]. Vseukrainskyi naukovyi zhurnal «Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky» - All-Ukrainian scientific journal “Current Issues of Innovative Economy”. 2. 55-59 [in Ukrainian].

23. Sus, T., Yemets, O., Movchun, S., Onyshko, S., Tsiupa, O. (2022). Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektora ta finansuvannia yii realizatsii [Formulation of a strategy for innovative development of the agricultural sector and financing its implementation]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky - Financial and credit activities: problems of theory and practice. 47 (6). 150-159 [in Ukrainian].

24. Topov, A.H. (2025). Startapy yak instrument tsyfrovizatsii upravlinnia vytratamy ahrarnykh pidpryiemstv [Startups as a tool for digitizing cost management in agricultural enterprises]. Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria - Economic Bulletin of the Black Sea Region. 7 (1). https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/105/126 [in Ukrainian].

25. Kharchenko, V.V., Kharchenko, H.A. (2015). Optymizatsiia vykorystannia vyrobnychykh resursiv ahrarnoho pidpryiemnytstva [Optimization of the use of production resources in agricultural entrepreneurship]. Aktualni problemy ekonomiky - Current economic issues. 2015. №10. S. 458-464 [in Ukrainian].

26. Chumak, A., Tkachova, S. (2024). Startapy v biznesi: sutnist poniattia, osoblyvosti, klasyfikatsiia [Startups in business: essence of the concept, characteristics, classification]. Universum. 10. 18–25 [in Ukrainian].

*УДК 330.322:005.591.6*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-612-621*

**Ханик Віктор Андрійович** аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Інституту економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка" https://orcid.org/0009-0007-2008-8096

# ВПЛИВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація.** Мета дослідження полягає у визначенні сутності впливу підвищення інвестиційної привабливості на інноваційну активність підприємств у сфері охорони здоров'я. Об'єкт дослідження це підприємства у сфері охорони здоров'я, їх інвестиційна привабливість, процеси створення та масштабування інновацій.

Доведено, що підвищення інвестиційної привабливості прямо пов'язане зі зниженням вартості капіталу, розширенням доступу до різних джерел фінансування, пришвидшенням оновлення матеріально технічної бази, модернізацією цифрової інфраструктури, включно з надійним управлінням даними пацієнтів, інтероперабельністю клінічних інформаційних систем, кібербезпекою.

У статті визначено взаємозв'язок між підвищенням інвестиційної привабливості та інноваційною активністю підприємств у сфері охорони здоров'я, обгрунтовано важливість фінансової та інституційної спроможності для масштабування рішень на базі технологій на базі штучного інтелекту, доведено, що зниження вартості капіталу, диверсифікація джерел фінансування та модернізація цифрової інфраструктури підвищують темпи впровадження новацій і покращують результати лікування.

Охарактеризовано ключові механізми впливу інвестиційної політики на інноваційні процеси, зокрема зрілість управління даними, інтероперабельність клінічних систем, кібербезпеку, етичний нагляд, наявність регуляторних пісочниць і практики прозорих закупівель.

Встановлено, що інтеграція зазначених елементів формує довіру між інвесторами, постачальниками технологій та медичними закладами, прискорює перехід від пілотів до стійкого масштабування, забезпечує портфельний підхід до управління інноваціями і систематичний моніторинг результатів.

Доведено, що інвестиційно-привабливе середовище стимулює формування партнерств і мережевих ефектів, що уможливлює швидшу дифузію рішень у діагностиці, тріажі, плануванні лікування, логістиці та управлінні потоками пацієнтів.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інноваційна активність, підприємства охорони здоров'я, технології на базі штучного інтелекту, інновації, діяльність підприємств, інвестиційна безпека.

**Khanyk Viktor Andriyovych** Postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, https://orcid.org/0009-0007-2008-8096

## THE IMPACT OF INCREASING INVESTMENT ATTRACTIVENESS ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE HEALTHCARE SECTOR

**Abstract.** The purpose of the study is to determine the essence of the impact of increasing investment attractiveness on the innovative activity of enterprises in the healthcare sector. The object of the study is healthcare enterprises, their investment attractiveness, the processes of creating and scaling innovations. It is proven that increasing investment attractiveness is directly related to reducing the cost of capital, expanding access to various sources of financing, accelerating the renewal of the material and technical base, modernizing the digital infrastructure, including reliable patient data management, interoperability of clinical information systems, and cybersecurity.

The article identifies the relationship between increasing investment attractiveness and innovative activity of enterprises in the healthcare sector, substantiates the importance of financial and institutional capacity for scaling solutions based on artificial intelligence technologies, and proves that reducing the cost of capital, diversifying funding sources, and modernizing digital infrastructure increase the pace of innovation implementation and improve treatment outcomes. The key mechanisms of investment policy influence on innovation processes are characterized, including data management maturity, clinical systems interoperability, cybersecurity, ethical oversight, the presence of regulatory sandboxes, and transparent procurement practices.

It is established that the integration of these elements builds trust between investors, technology providers, and healthcare institutions, accelerates the transition from pilots to sustainable scaling, ensures a portfolio approach to innovation management, and systematic monitoring of results. It has been proven that an investment-attractive environment stimulates the formation of partnerships and network effects, which enables faster diffusion of solutions in diagnostics, triage, treatment planning, logistics and patient flow management.

**Keywords:** investment attractiveness, innovative activity, healthcare enterprises, artificial intelligence-based technologies, innovations, enterprise activity, investment security

**Постановка проблеми.** Підвищення інвестиційної привабливості прямо пов'язане зі зниженням вартості капіталу, розширенням доступу до різних джерел фінансування, пришвидшенням оновлення матеріально технічної бази, модернізацією цифрової інфраструктури, включно з надійним управлінням даними пацієнтів, інтероперабельністю клінічних інформаційних систем, кібербезпекою. Саме ці складові створюють підґрунтя для масштабування інноваційної активності, адже технології на базі штучного інтелекту потребують великих і передбачуваних інвестицій у обчислювальні ресурси, якісні масиви даних, підготовку персоналу, перевірені методики оцінювання клінічної ефективності. Інвестиційно привабливе середовище притягує стратегічних партнерів, медико-технічних виробників, розробників програмних рішень, венчурний та корпоративний капітал, створює мережеві ефекти та кластери інновацій, що підсилює дифузію рішень на базі штучного інтелекту у діагностиці, плануванні лікування, логістиці лікарських засобів, керуванні потоками пацієнтів, прогнозуванні потреб у ресурсах.

За таких умов інновації швидше перетворюються на вимірювані покращення результатів лікування, підвищення продуктивності, скорочення втрат, що підкреслює суспільну значущість обраної нами теми та її практичну вагу для пацієнтів, медичного персоналу, інвесторів, державних органів.

**Мета** статті полягає у визначенні сутності впливу підвищення інвестиційної привабливості на інноваційну активність підприємств у сфері охорони здоров'я. Об'єкт дослідження це підприємства у сфері охорони здоров'я, їх інвестиційна привабливість, процеси створення та масштабування інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науково-практичні літературі сьогодні вкрай активно розглядають сучасні проблеми інноваційної активності підприємств [1-14]. До прикладу, С. Назарко [1] наголошує на зміні управлінської парадигми закладу охорони здоров'я в умовах реформи, що підсилює роль стратегічного планування, прозорості процесів і відповідальності керівництва. Ці акценти формують інституційне підґрунтя для зростання інвестиційної привабливості, оскільки зрозумілі правила, вимірюваність результатів і керованість ризиками підвищують довіру інвесторів та партнерів.

М. Москаленко [2] розглядає засади побудови оптимальної системи охорони здоров'я в національному контексті, акцентуючи баланс ефективності, доступності та якості. Описані принципи дають рамку для інвестиційних рішень підприємств, які прагнуть підвищити власну привабливість для капіталу та партнерств. О. Петрух [3] зосереджується на інноваційному розвитку сфери охорони здоров'я та підкреслює роль економічних детермінант у прискоренні дифузії нововведень. Зв'язок між фінансовими стимулами, організаційною готовністю та результативністю інновацій визначає траєкторії зростання підприємств і пояснює, чому зниження вартості капіталу і розширення доступу до фінансування активізують впровадження нових рішень.

Ю. Самойлик і Л. Погребняк [4] аналізують стратегії управління розвитком закладів у умовах глобалізаційних викликів і конкуренції за ресурси. Автори акцентують координацію стейкхолдерів, стратегічні альянси та адаптивність управлінських практик, що є критично важливими для залучення інвестицій і для масштабування інновацій. Н. Васюк і М. Кузюк [5] зазначають важливість запровадження електро-нної системи охорони здоров'я як ключового напряму трансформації галузі. Електронні реєстри, інтероперабельність і кіберстійкість підвищують якість та доступність даних і зменшують транзакційні витрати, що напряму впливає на інвестиційну привабливість і створює необхідне середовище для систем на базі штучного інтелекту. Колективна праця під редакцією М. Білинської та Я. Радиша [6] охоплює генезу державного управління охороною здоров'я та окреслює перспективи розвитку управлінських інститутів, що формують правила і стимули для капіталу та інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** Підвищення інвестиційної привабливості створює для підприємств у сфері охорони здоров'я фінансовий та інституційний простір, у межах якого інновації стають системною практикою, а не разовими експериментами. Коли знижується вартість капіталу, розширюється спектр джерел фінансування, зростає передбачуваність грошових потоків, керівництво може планувати довші інноваційні цикли і брати на себе помірний технологічний ризик. Відтак, це особливо важливо для рішень, що базуються на технологіях на базі штучного інтелекту, оскільки вони потребують інвестицій у якісну цифрову інфраструктуру, у збір, зберігання та захист даних, у створення надійних конвеєрів оброблення даних, у навчання персоналу, а також у ретельну клінічну та економічну валідацію. Саме інвестиційно-привабливе поле як таке притягує стратегічних партнерів, науково дослідні інституції, постачальників медико-технічного обладнання та програмного забезпечення, венчурний і корпоративний капітал, що прискорює дифузію інновацій у діагностиці, тріажі пацієнтів, плануванні лікування, управлінні ланцюгами постачання, логістиці лікарських засобів, прогнозуванні потреб у ресурсах. У підсумку інноваційна активність набуває вимірюваної форми, коли покращуються результати лікування, підвищується продуктивність праці, зменшуються непродуктивні втрати, зростає задоволеність пацієнтів і персоналу (табл.1).

Таблиця 1

**Основні форми підвищення інвестиційної привабливості в діяльності підприємств у сфері охорони здоров'я**

| Форма | Зміст |
|---|---|
| Політика прозорого управління та комплаєнсу | Запровадження відкритої звітності щодо якості послуг, безпеки пацієнтів, використання ресурсів, формування незалежних наглядових структур, регулярні аудити процесів і результатів, чіткі правила запобігання конфлікту інтересів, посилення відповідальності керівництва, розвиток культури етичного прийняття рішень. |

| Форма | Зміст |
|---|---|
| Модернізація цифрової інфраструктури та даних | Побудова інтероперабельних клінічних систем, впорядковане управління даними з каталогами та словниками, забезпечення кіберстійкості, впровадження систем на базі технологій на основі штучного інтелекту для тріажу, прогнозування попиту, підтримки клінічних рішень, створення безпечних середовищ оброблення даних з контрольованим доступом, навчання персоналу роботі з даними. |
| Фінансові інструменти та партнерства | Використання довгострокового боргового та акціонерного фінансування, запуск спільних проєктів з виробниками обладнання і розробниками програмних рішень, угоди про поділ ризиків, контракти з оплатою за досягнуті результати, участь у кластерах інновацій, застосування поетапного фінансування з контрольними точками, залучення фондів з впливом на соціальні результати. |
| Регуляторні умови та закупівлі | Уніфікація вимог до якості і безпеки, використання регуляторних пісочниць для випробувань систем на базі технологій на основі штучного інтелекту, прозорі та конкурентні закупівлі, стандарти оцінювання клінічної і економічної доцільності, зрозумілі правила відшкодування послуг, захист прав інтелектуальної власності, публічне обговорення змін з професійними спільнотами та пацієнтами. |

*Сформовано автором*

Механізм дії інвестиційної привабливості на інновації складається з кількох взаємопов'язаних каналів, які вимагають узгоджених управлінських рішень.

Так, прозорі правила гри для інвесторів, зрозуміла політика відшкодування медичних послуг, конкурентні і доброчесні закупівлі, захист прав інтелектуальної власності, зменшують регуляторну невизначеність та підвищують готовність вкладати кошти у довгі проєкти цифрової трансформації.

Відтак, сучасні стандарти управління даними, інтероперабельність клінічних систем, кібербезпека, захист персональних даних, підтримують появу високоякісних датасетів, без яких системи на базі штучного інтелекту демонструють нестабільну якість.

По третє, регуляторні пісочниці та етичні наглядові ради дають змогу безпечно тестувати прототипи, адаптувати алгоритми до локального контексту, коригувати моделі відповідно до клінічних протоколів, а також швидше проходити сертифікацію.

На перетині цих каналів формується довіра, що перетворює експериментальні розробки на масштабовані рішення з передбачуваною віддачею для пацієнтів та інвесторів (рис.1).

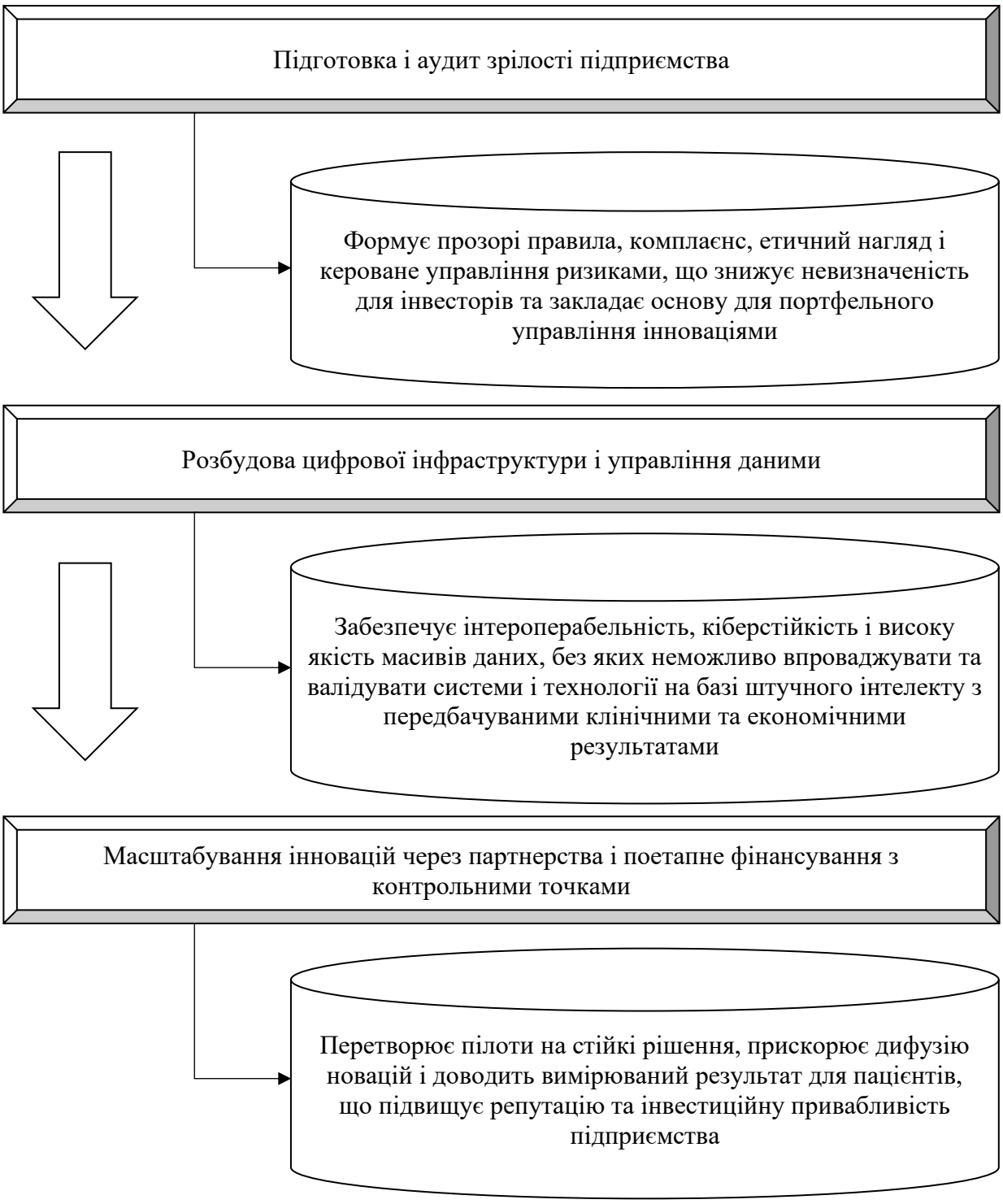



Рис. 1. Етапи уможливлення підвищення інвестиційної привабливості в діяльності підприємств у сфері охорони здоров'я

*Сформовано автором*

Підприємства в сфері охорони здоров'я, що стають привабливими для інвесторів, зазвичай демонструють зрілі практики управління змінами, чіткі пріоритети інноваційного портфеля, відповідальне управління ризиками та

якісну комунікацію зі стейкхолдерами. Для технологій на базі штучного інтелекту це означає наявність наскрізних процесів від ідентифікації клінічної проблеми до промислової експлуатації рішення, включно з належним збором і анонімізацією даних, з керованими циклами навчання та донавчання моделей, з безперервним моніторингом якості та безпеки, з відстежуваністю версій і доказовою звітністю. Інвестиційна привабливість посилює кадрову політику, адже дає ресурси для навчання клініцистів і дата аналітиків, формує міждисциплінарні команди, стимулює культуру експерименту та відповідального використання алгоритмів. Правильно організовані пілоти із залученням лікарів та пацієнтів швидше перетворюються на впровадження, а далі на рутинну практику, що живить новий цикл поліпшень (табл.2).

Таблиця 2

**Причини підвищення інвестиційної привабливості в діяльності підприємств у сфері охорони здоров'я**

| Причина | Механізм дії | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Зменшення невизначеності для інвесторів | Прозорі правила оплати медичних послуг, зрозумілі регуляції щодо даних і безпеки, передбачувані вимоги до оцінювання технологій, доступ до порівнюваних показників ефективності, відкриті результати аудитів, посилення ролі незалежного нагляду | Зниження вартості капіталу, більша готовність до довгих інноваційних циклів, розширення кола інвесторів, стабільні умови для масштабування рішень |
| Підвищення зрілості управління даними | Наявність якісних датасетів, інтероперабельність, кіберстійкість, безпечні середовища для навчання моделей, контроль якості даних, підготовка персоналу до роботи з аналітикою | Прискорення впровадження систем на базі технологій на основі штучного інтелекту, краща точність прогнозів, зменшення помилок, вимірювані клінічні та економічні вигоди |
| Ефективні партнерства і кластери | Спільні дослідження з університетами, співпраця з виробниками обладнання і програмних рішень, обмін знаннями між закладами, портфельні програми інновацій з поетапним фінансуванням | Прискорена дифузія новацій, скорочення часу від ідеї до клінічного застосування, навчання команд, підвищення довіри з боку пацієнтів і професійної спільноти |
| Спрямованість на результат для пацієнта | Моделі оплати за досягнуті результати, систематичний моніторинг показників якості, етичний нагляд, залучення пацієнтських організацій до оцінювання інновацій | Покращення якості і доступності допомоги, підвищення продуктивності підрозділів, стійке зростання репутаційного капіталу, формування довготривалої конкурентної переваги |

*Сформовано автором*

Таким чином, саме взаємне підсилення інвестиційної привабливості та інноваційної активності створює довготривалу конкурентну перевагу для підприємств у сфері охорони здоров'я. Коли інвестори бачать зрілу систему управління даними, передбачувані правила, етичний нагляд та вимірювані результати, їхня готовність вкладати кошти у технології на базі штучного інтелекту зростає. Коли з'являються нові інвестиції, підприємство розширює портфель ініціатив, пришвидшує оновлення обладнання та програмних платформ, підвищує кваліфікацію персоналу, покращує якість даних, а отже отримує ще кращі результати від впроваджених систем. Такий позитивний цикл підтримує сталість інноваційного розвитку, формує екосистему партнерств, знижує технологічні та операційні ризики, а головне приносить вимірювану користь пацієнтам, що і є найвагомішим критерієм успіху будь яких інвестицій у сфері охорони здоров'я.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що саме підвищення інвестиційної привабливості прямо і опосередковано живить інноваційну активність підприємств у сфері охорони здоров'я, оскільки знижує вартість капіталу, розширює доступ до зовнішнього фінансування, пришвидшує оновлення цифрової інфраструктури та підсилює зрілість управління даними і ризиками, що є критичним для впровадження технологій і систем на базі штучного інтелекту. За умов прозорих правил, надійного захисту даних, інтероперабельності, кіберстійкості та етичного нагляду формуються довіра і партнерства, які перетворюють пілоти на масштабовані практики з вимірюваними клінічними та економічними результатами.

***Література:***

1. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4(20). С. 170-175.

2. Москаленко М. Ф. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я: український контекст : моногр. К. : Книга плюс, 2008. 320 с.

3. Петрух О. А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 107-110.

4. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 161-166.

5. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (e-Health) як важливий напрям трансформації медичної галузі // Теорія та практика державного управління. 2022. № 1. С. 259–267.

6. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: кол. моногр. / за заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. К.: НАДУ, 2013. 424 с.

7. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2012. № 1. С. 37–41.

8. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 4. С. 73–77.

9. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства. Х.: ФОП Александрова К.М., 2008. 352 с.

10. Файчук О.М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 66–70.

11. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. Часопис Академії адвокатури України. 2014. Т. 7. № 2. С. 15–32.

12. Криштанович М.Ф. (2023). Сучасні засади системи державного управління у сфері охорони здоров'я. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 12. - С. 1-9.

13. Криштанович, М. Ф. (2025). Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16).

14. Криштанович М.Ф., Богоніс А.Р. (2024). Інформаційна безпека в умовах цифровізації: виклики сучасності. Журнал «Наукові перспективи» (Серія «Державне управління»), № 3(45). - С. 214-223.

***References:***

1. Nazarko, S. O. (2019). Suchasna paradyhma upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v umovakh provedennia medychnoi reformy [The modern paradigm of healthcare institution management under the medical reform]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management, 4(20), 170–175. [in Ukrainian].

2. Moskalenko, M. F. (2008). Pryntsypy pobudovy optymalnoi systemy okhorony zdorovia ukrainskyi kontekst [Principles for building an optimal healthcare system Ukrainian context]. Monohrafiia. Kyiv, Knyha plius. 320 s. [in Ukrainian].

3. Petrukh, O. A. (2018). Innovatsiinyi rozvytok sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Innovative development of Ukraine's healthcare sphere]. Ekonomika ta derzhava – Economy and the State, 11, 107–110. [in Ukrainian].

4. Samoilyk, Yu. V., & Pohrebniak, L. O. (2020). Stratehiia upravlinnia rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Strategy for managing the development of healthcare institutions under globalization changes]. Investytsii praktyka ta dosvid – Investments Practice and Experience, 19–20, 161–166. [in Ukrainian].

5. Vasiuk, N. O., & Kuziuk, M. H. (2022). Zaprovadzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia e Health yak vazhlyvyi napriam transformatsii medychnoi haluzi [Implementation of the electronic healthcare system e Health as an important direction of transforming the medical sector]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Admin, 1, 259-267

6. Bilynska, M. M., & Radysh, Ya. F. (Eds.). (2013). Derzhavne upravlinnia okhoronoiu zdorovia v Ukraini heneza i perspektyvy rozvytku [Public administration of healthcare in Ukraine genesis and development prospects]. Kyiv, NADU. 424 s. [in Ukrainian].

7. Tarasova, O. V. (2012). Teoretyko-metodolohichni osnovy innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstv [Theoretical and methodological foundations of enterprises' innovation activity]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food Industry Economics, 1, 37–41. [in Ukrainian].

8. Shpykuliak, O. H. (2014). Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuvannia ahropromyslovoho vyrobnytstva [Innovation activity in the mechanism of stimulating agro-industrial production]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Papers of Tavria State Agrotechnological University Economic Sciences, 4, 73–77. [in Ukrainian].

9. Blyzniuk, T. P. (2008). Vplyv tsyklichnosti rozvytku ekonomiky na innovatsiinu diialnist pidpryiemstva [The impact of economic cyclicality on enterprise innovation activity]. Kharkiv, FOP Aleksandrova K. M. 352 s. [in Ukrainian].

10. Faichuk, O. M. (2013). Innovatsiinyi protses yak rushiina syla ekonomichnoho zrostannia [The innovation process as a driving force of economic growth]. Biznes Inform – Business Inform, 10, 66–70. [in Ukrainian].

11. Hordiienko, S. H. (2014). Innovatsiina diialnist problemy sutnist zmistovni skladovi ta napriamy udoskonalennia [Innovation activity problems essence substantive components and directions of improvement]. Chasopys Akademii advokatury Ukrainy – Journal of the Academy of Advocacy of Ukraine, 7(2), 15–32. [in Ukrainian].

12. Kryshtanovych M.F. (2023). Suchasni zasady systemy derzhavnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorov″ya. [Modern principles of the public administration system in the health sector]. Electronic journal "Public administration: improvement and development". No. 12. - P. 1-9. [in Ukrainian].

13. Kryshtanovych, M.F. (2025). Roll derzhavnoho upravlinnya v realizatsiyi prohram profilaktyky u sferi okhorony zdorov″ya: problemy ta perspektyvy. [The role of public administration in the implementation of prevention programs in the field of health care: problems and prospects]. Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, (16). [in Ukrainian].

14. Kryshtanovych M.F., Bogonis A.R. (2024). Informatsiyna bezpeka v umovakh tsyfrovizatsiyi: vyklyky suchasnosti. [Information security in the context of digitalization: challenges of the present]. Journal "Scientific Perspectives" (Series "Public Administration"), No. 3(45). - P. 214-223. [in Ukrainian].

*УДК 005.95/96:614.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-622-631*

**Ханик Андрій Ярославович** аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», https://orcid.org/0009-0004-1434-9104

# ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація.** Актуальність людського фактора для приватні заклади охорони здоров'я зумовлена тим, що якість медичної послуги визначається не лише технологіями та протоколами, а передусім компетентністю, етичністю і мотивацією персоналу. Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні ролі людського фактора та практик управління кадрами в діяльності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням викликів і уроків пандемії COVID-19. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси добору, розвитку, мотивації та утримання персоналу у приватних закладах охорони здоров'я. Визначено ключову роль персоналу у формуванні довіри пацієнтів, якості клінічних рішень і стійкості організацій до кризових впливів. Охарактеризовано повний життєвий цикл роботи з працівниками, що охоплює відбір, адаптацію, наставництво, безперервне навчання, оцінювання компетентностей, мотиваційні інструменти і збереження кадрів.

Доведено значущість етичної надійності, емпатійної комунікації та міжпрофесійної взаємодії для зниження кількості інцидентів, підвищення задоволеності пацієнтів та оптимізації використання ресурсів. Встановлено зв'язок між якісним управлінням кадрами і фінансовими результатами приватних закладів охорони здоров'я через повторні звернення, скорочення плинності персоналу і підвищення операційної ефективності. Обґрунтовано необхідність інтеграції цифрової грамотності, медичних практик і захисту конфіденційності даних у щоденну роботу команд, з урахуванням різного рівня цифрових навичок у пацієнтів. Охарактеризовано вплив пандемії на структуру змін, маршрути пацієнтів, психологічну стійкість і потребу у кризових симуляціях, ротаціях та програмах добробуту для персоналу. Встановлено, що цілісна система управління кадрами, яка поєднує етику, емпатію, аналітику показників і цифрові рішення, перетворює людський фактор на сталу конкурентну перевагу приватних закладів охорони здоров'я, зміцнює брендовий капітал і підвищує готовність до майбутніх викликів.

**Ключові слова:** людський фактор у приватних закладах охорони здоров'я, управління кадрами, психологічна стійкість, цифрова грамотність, етична надійність комунікація з пацієнто, якість і безпека медичних послуг

**Khanyk Andrii Yaroslavovych** Postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0004-1434-9104

# HUMAN FACTOR IN THE ACTIVITIES OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS

**Abstract.** The relevance of the human factor for private healthcare institutions is due to the fact that the quality of medical services is determined not only by technologies and protocols, but primarily by the competence, ethics and motivation of staff. The purpose of the article is to comprehensively substantiate the role of the human factor and human resources management practices in the activities of private healthcare institutions, taking into account the challenges and lessons of the COVID-19 pandemic. The object of the study is the management processes of selection, development, motivation and retention of staff in private healthcare institutions. The key role of staff in forming patient trust, the quality of clinical decisions and the resilience of organizations to crisis influences is determined. The full life cycle of working with employees is described, covering selection, adaptation, mentoring, continuous learning, competency assessment, motivational tools and retention. The importance of ethical reliability, empathetic communication and interprofessional interaction is proven to reduce the number of incidents, increase patient satisfaction and optimize resource use. The connection between quality human resource management and the financial results of private healthcare institutions is established through repeat visits, reduction of staff turnover and increased operational efficiency. The need to integrate digital literacy, telemedicine practices and data privacy protection into the daily work of teams is justified, taking into account the different levels of digital skills in patients. The impact of the pandemic on the structure of shifts, patient routes, psychological resilience and the need for crisis simulations, rotations and well-being programs for staff is described. It has been established that a holistic HR management system that combines ethics, empathy, performance analytics and digital solutions turns the human factor into a sustainable competitive advantage for private healthcare institutions, strengthens brand equity and increases readiness for future challenges.

**Keywords:** human factor in private healthcare institutions, HR management, psychological resilience, digital literacy, ethical reliability, patient communication, quality and safety of medical services

**Постановка проблеми.** Актуальність людського фактора для приватні заклади охорони здоров'я зумовлена тим, що якість медичної послуги визначається не лише технологіями та протоколами, а передусім компетентністю, етичністю і мотивацією персоналу. Саме лікарі, медичні сестри, адміністратори та керівники формують довіру пацієнтів, керують клінічними

ризиками, підтримують стандарти безпеки, забезпечують безперервність спостереження та комунікацію у складних і стресових умовах. В умовах конкуренції приватні заклади охорони здоров'я виборюють репутацію через якість взаємодії з пацієнтом, емпатію, вміння пояснити план лікування простою мовою, чутливість до культурних та вікових відмінностей, готовність швидко реагувати на скарги і пропозиції. Людський фактор впливає на здатність приватні заклади охорони здоров'я впроваджувати клінічні інновації, адже прийняття нових підходів залежить від командної взаємодії, лідерства служби якості, навчання персоналу і регулярного зворотного зв'язку. Саме персонал забезпечує дотримання вимог конфіденційності, захист медичних даних і належну інформовану згоду, що безпосередньо впливає на правові та фінансові ризики. Зростаюча роль телемедицини та цифрових записів ще більше підкреслює важливість людської відповідальності та компетентного супроводу пацієнта на всіх етапах. Важливість людського фактора у діяльності приватні заклади охорони здоров'я проявляється у здатності формувати сталі фінансові результати через підвищення лояльності пацієнтів, повторні звернення та позитивні рекомендації. Добре організована робота персоналу зменшує кількість помилок, скорочує час очікування, підвищує ефективність використання обладнання та витратних матеріалів, що прямо пов'язано з економією ресурсів і прозорістю процесів. Культура безперервного вдосконалення і навчання допомагає приватні заклади охорони здоров'я підтримувати високу клінічну результативність, зберігати кадри, запобігати вигоранню, розвивати наставництво для молодих спеціалістів, підсилювати міжпрофесійне співробітництво. Людський фактор визначає якість управлінських рішень, планування зміни, побудову маршрутів пацієнта, узгодження дій між підрозділами, роботу з постачальниками та страховими компаніями. Саме від персоналу залежить, чи зможуть приватні заклади охорони здоров'я підтримувати етичні стандарти, забезпечувати прозорість оплати послуг і водночас зберігати чутливість до соціальної відповідальності. Таким чином, інвестиції у відбір, навчання та розвиток працівників перетворюють людський фактор на стратегічну перевагу, що зміцнює довіру, підвищує клінічну безпеку і покращує стійкість приватні заклади охорони здоров'я у динамічному зовнішньому середовищі.

**Мета статті** полягає у всебічному обґрунтуванні ролі людського фактора та практик управління кадрами в діяльності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням викликів і уроків пандемії COVID-19. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси добору, розвитку, мотивації та утримання персоналу у приватних закладах охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У літературі простежується еволюція від нормативно орієнтованих моделей до людиноцентричних і даних орієнтованих підходів, однак зберігається потреба у валідованих метриках, що прямо пов'язують кадрові практики з клінічними і фінансовими результатами [1-15].

Н. Бульбах [1] підкреслює, що форми державного регулювання інвестиційної діяльності створюють рамкові умови для стратегічних рішень підприємств. Для приватних закладів охорони здоров'я це означає залежність кадрових стратегій від регуляторних вимог щодо якості послуг, прозорості фінансування, захисту прав пацієнтів і стимулювання інвестицій у нематеріальні активи. М. Чорна [2] розглядає формування ефективної інвестиційної політики підприємства як цілісну систему, що поєднує вибір джерел фінансування, портфель проєктів і критерії відбору. Для приватних закладів охорони здоров'я така логіка дає підстави трактувати людський капітал як пріоритетний напрям інвестування, оскільки саме компетентності, лояльність і стресостійкість персоналу визначають результативність лікування і фінансову стійкість. І. Хвостіна [3] обґрунтовує механізм управління розвитком підприємства через узгодження стратегічних і операційних рішень, а також через постійний моніторинг змін зовнішнього середовища. У контексті приватних закладів охорони здоров'я цей внесок дозволяє трактувати управління кадрами як ядро механізму розвитку, де рекрутинг, адаптація, оцінювання, ротації та кар'єрні траєкторії складають єдиний процес. О. Божанова [4] наголошує на особливостях управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням структури ресурсів і здатності до відтворення. О. Грішнова [5] розвиває концепт інтелектуалізації трудової діяльності та пропонує організаційно економічний механізм її управління. Для приватних закладів охорони здоров'я це означає пріоритетність інвестицій у знання, цифрову грамотність і міжпрофесійну взаємодію, що формує спроможність до інновацій та знижує імовірність помилок. Л. Швайка та Х. Жидецька [6] акцентують на сутнісних аспектах кадрової безпеки підприємства, зосереджуючись на ризиках, що виникають через кадрові прогалини, неузгодженість повноважень і порушення дисципліни. Для приватних закладів охорони здоров'я ця оптика формує підвалини системи кадрового комплаєнсу, що включає перевірку доброчесності, управління доступами до медичних даних, профілактику вигорання, протоколи реагування на інциденти та канали зворотного зв'язку. А. Штангрет та О. Силкін [7] зазначають, що гіпердинамічне зовнішнє середовище посилює безпекові аспекти управління персоналом і потребує рішень, здатних швидко адаптуватися до нових загроз.

**Виклад основного матеріалу.** Управління кадрами у приватні заклади охорони здоров'я стало ключовою умовою конкурентоспроможності та довіри пацієнтів. Якість медичної послуги народжується у точці контакту між людиною, яка звертається по допомогу, і командою фахівців. Тому відбір співробітників, їхня адаптація, чіткі профілі компетентностей, зрозумілі стандарти поведінки і регулярний зворотний зв'язок формують основу безпечної та результативної практики. Керівники мають не лише оцінювати дипломи і досвід, а й вимірювати етичну надійність, здатність до емпатійної комунікації, готовність працювати у міжпрофесійних командах. Для приватні заклади охорони здоров'я важливо

підтримувати культуру відповідальності за результат лікування, що включає персональну відповідальність і колективне навчання після кожного складного випадку. Така культура підсилює репутацію і зменшує ризики конфліктів, скарг та юридичних претензій (табл.1).

Таблиця 1

**Сутнісні засади людського фактора в діяльності приватних закладів охорони здоров'я**

| Сутнісна категорія | Зміст і управлінські акценти |
|---|---|
| Людський капітал як ядро якості та довіри | Персонал формує досвід пацієнта, рівень безпеки і репутацію установи, тому відбір на основі компетентностей, етичної надійності, емпатійної комунікації та готовності до міжпрофесійної співпраці є визначальним. Керівництво забезпечує адаптацію нових співробітників, наставництво, безперервне навчання, регулярне оцінювання компетентностей і прозорі кар'єрні маршрути. Культура зворотного зв'язку, розбори складних випадків, увага до психологічної стійкості та добробуту працівників зменшують помилки і підсилюють відповідальність кожного фахівця. |
| Організаційна стійкість і керованість змін | У приватних закладах охорони здоров'я людський фактор визначає здатність швидко перебудовувати процеси під впливом зовнішніх викликів, у тому числі наслідків пандемії коронавірусної хвороби. Ротації і резервні графіки, чіткі ролі і повноваження, міжпідроздільна координація, поєднання очних візитів і медичних форматів, захист конфіденційності даних, а також управління знаннями створюють керовану гнучкість. Системи вимірювання задоволеності персоналу і пацієнтів, індекс вигорання, дотримання клінічних протоколів та час очікування допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення. |

*Сформовано автором*

Пандемія COVID-19 висвітлила вразливі місця систем людського управління у приватні заклади охорони здоров'я і водночас пришвидшила корисні зміни.

Виникла потреба в оперативному перерозподілі ролей, у посиленій координації між підрозділами, у прискореному навчанні протоколам інфекційного контролю та дистанційним форматам консультування. Клінічні команди зіткнулися з високим навантаженням і психологічним тиском, отже компетентне лідерство і підтримка ментального здоров'я стали невід'ємними елементами управління кадрами. Приватні заклади охорони здоров'я, які інвестували у кризові симуляції, ротації персоналу, резервні графіки і програми добробуту, зберегли продуктивність та скоротили плинність кадрів. Досвід COVID-19 довів, що людський фактор потребує не разових рішень, а системного управління стресостійкістю, взаємодією і довірою (рис.1).

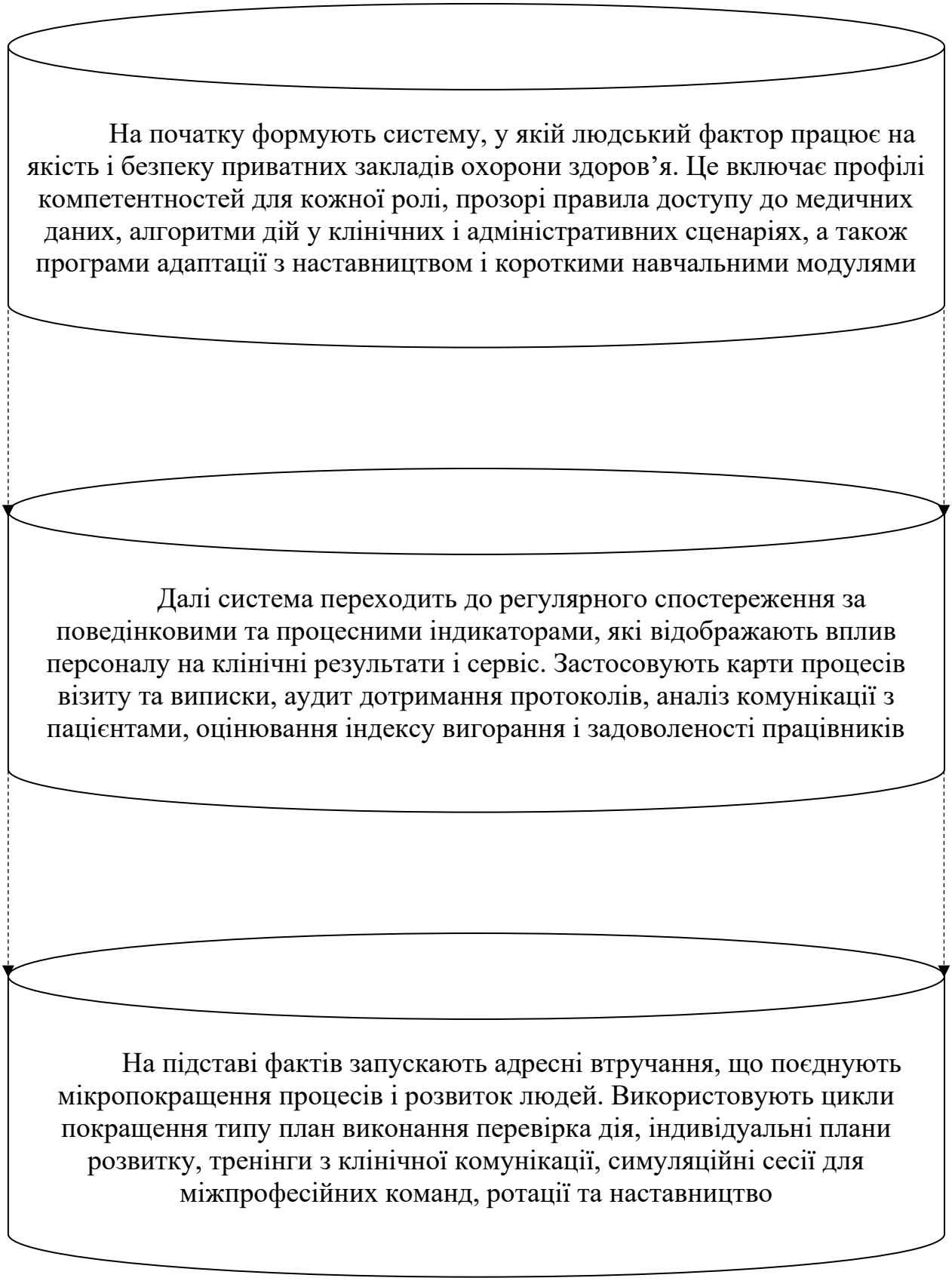



Рис. 1. Етапи в контролюванні людського фактору в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

*Сформовано автором*

Сучасна стратегія управління кадрами у приватні заклади охорони здоров'я включає цілісний життєвий цикл співробітника. На етапі рекрутингу важливо поєднувати професійні тести з оцінкою поведінкових індикаторів, а під час онбордингу надавати наставника, короткі навчальні модулі, прозорі очікування щодо якості і безпеки.

Подальший розвиток спирається на індивідуальні плани навчання, регулярні оцінювання компетентностей, клінічні розбори та програми підвищення кваліфікації з цифрової грамотності і комунікації з пацієнтом. Мотивація зміцнюється через поєднання справедливої оплати, нематеріальних стимулів, визнання досягнень, гнучких графіків і можливості внутрішнього кар'єрного зростання. Коли працівники бачать, що їх чують і підтримують, вони краще дотримуються стандартів, відповідальніше ставляться до даних і процесів та охочіше діляться інноваційними ідеями (табл.2).

Таблиця 2

**Вплив людського фактора на основні напрямки діяльності приватних закладів охорони здоров'я**

| **Напрям діяльності** | **Прояви людського фактора** | **Очікуваний результат та показники** |
|---|---|---|
| Клінічна якість і безпека | Компетентність лікарів і медичних сестер, культура навчання, командні розбори, дотримання стандартів інфекційного контролю, уважне ведення медичної документації, готовність діяти у стресових умовах | Зменшення частоти інцидентів, стабільна результативність лікування, коротший час до клінічного рішення, менша кількість повторних госпіталізацій, підвищення довіри пацієнтів |
| Досвід і взаємодія з пацієнтом | Емпатійна комунікація, зрозуміле пояснення планів лікування, повага до культурних і вікових відмінностей, своєчасне реагування на скарги і пропозиції, супровід пацієнта на всьому маршруті | Вищі оцінки задоволеності, більше повторних звернень і рекомендацій, зменшення конфліктних ситуацій, прозорість інформованої згоди, посилення брендової репутації |
| Цифрова трансформація та конфіденційність | Готовність персоналу працювати з домашнім моніторингом, цифрова грамотність, коректне управління доступами до даних, навчання пацієнтів користуванню сервісами | Бездоганна конфіденційність, більша доступність послуг, скорочення часу очікування, повніше охоплення спостереженням, надійність електронних записів і менше помилок у даних |

| **Напрям діяльності** | **Прояви людського фактора** | **Очікуваний результат та показники** |
|---|---|---|
| Операційна ефективність і логістика | Злагоджена координація між підрозділами, чітке планування змін, урахування пікових навантажень, ефективне використання обладнання і матеріалів, відповідальна взаємодія з постачальниками | Скорочення простоїв і витрат, точніші графіки, передбачувані строки надання послуг, кращі показники використання ресурсів, узгодженість внутрішніх процесів |
| Фінансова стійкість і управління ризиками | Стабільні команди з низькою плинністю, системи мотивації і визнання, профілактика вигорання, якісний кадровий комплаєнс, робота зі страховими комп. і партнерами | Зростання доходів за рахунок лояльності пацієнтів, зниження витрат на підбір і навчання, менше юридичних ризиків, вища маржинальність, краща передб. фін. результатів |

*Сформовано автором*

Окрема увага потрібна до організації праці на змішаних маршрутах пацієнта, де поєднуються очні візити, домашній моніторинг. Приватні заклади охорони здоров'я мають навчати персонал керувати цифровими платформами, забезпечувати конфіденційність, працювати з пацієнтами, які мають різний рівень цифрових навичок. Планування змін повинно враховувати пікові навантаження, тривалість складних процедур, потреби у відпочинку і відновленні, а також резервні команди на випадок непередбачених обставин. Важливо підтримувати якісну міжпрофесійну координацію між лікарями, медсестрами, адміністраторами, технічними спеціалістами і фахівцями з контролю якості. Злагоджена взаємодія зменшує кількість помилок, пришвидшує прийняття рішень та підвищує задоволеність пацієнтів.

**Висновки.** Підсумовуючи, зауважимо, що саме людський фактор у приватних закладах охорони здоров'я формує ядро якості медичної допомоги, керує безпекою пацієнтів і визначає спроможність установ підтримувати довіру у середовищі з високою конкуренцією. Результативність лікування зростає тоді, коли управління кадрами охоплює весь життєвий цикл співробітника, від ретельного добору і продуманого онбордингу до системної освіти та прозорих оцінювань компетентностей. Пандемія COVID-19 стала перевіркою на стійкість організаційних практик, адже саме люди забезпечили швидке опанування протоколів інфекційного контролю, безперервність комунікації з пацієнтами, використання цифрових сервісів і підтримку психологічної витривалості команд. Там, де керівництво поєднало турботу про добробут персоналу із вимогливістю до стандартів, зменшилася плинність кадрів, прискорилося прийняття рішень, а репутація приватних закладів охорони здоров'я посилилася завдяки чуйності, відповідальності та прогнозованій якості. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на створення валідованих інструментів оцінювання людського фактора у приватних закладах охорони здоров'я.

***Література:***

1. Бульбах Н. В. Форми державного регулювання інвестиційної діяльності. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2005. № 1. С. 41–45.

2. Чорна М. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства: монографія. Х. : ФО-П Шейніна О.В., 2010. –210 с.

3. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. Вип. 1. С. 30-33.

4. Божанова О.В. Особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості.2010. № 31.С. 154-158.

5. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Сер.: Економіка.2008.Вип.6. С.160

6. Швайка Л. А., Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. Поліграфія і видавнича справа. 2011. № 4. С. 158–163.

7. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

8. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип.15. С. 54–63.

9. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Українські медичні вісті, Т. 12, 2020, 1(84): 20-26.

10. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2017. 211 с.

11. Руда Т. В., Рудніченко Є. М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Митна справа. 2013. № 1. С. 20–23.

12. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т.1. № 2. С. 29–32.

13. Криштанович М.Ф. (2023). Сучасні засади системи державного управління у сфері охорони здоров'я. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 12. - С. 1-9.

14. Криштанович, М. Ф. (2025). Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16).

15. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. (2024). Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". № 7.

***References:***

1. Bulbakh, N. V. (2005). Formy derzhavnoho rehuliuvannia investytsiinoi diialnosti [Forms of state regulation of investment activity]. Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, (1), 41–45. [in Ukrainian].

2. Chorna, M. V. (2010). Formuvannia efektyvnoi investytsiinoi polityky pidpryiemstva: monohrafiia [Formation of an effective investment policy of the enterprise: monograph]. Kharkiv: FO-P Sheinina O. V., 210 p. [in Ukrainian].

3. Khvostina, I. M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Mechanism for managing enterprise development]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, (1), 30–33. [in Ukrainian].

4. Bozhanova, O. V. (2010). Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnym potentsialom promyslovoho pidpryiemstva [Features of managing the economic potential of an industrial enterprise]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry, (31), 154–158. [in Ukrainian].

5. Hrishnova, O. A. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualizatsiieiu trudovoi diialnosti [Organizational and economic mechanism for managing the intellectualization of labor activity]. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriia: Ekonomika – Bulletin of the Precarpathian University. Series: Economics, (6), 160. [in Ukrainian].

6. Shvaika, L. A., & Zhydetska, Kh. V. (2011). Deiaki pytannia sutnosti kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Some issues of the essence of enterprise personnel security]. Polihrafiia i vydavnycha sprava – Printing and Publishing, (4), 158–163. [in Ukrainian].

7. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innov. and Advanced Tech,9(37),227-237.https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

8. Nazarova, H. (2010). Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Prerequisites for creating an enterprise personnel security system]. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine, (15), 54–63. [in Ukrainian].

9. Volosovets, O. P., Zabolotko, V. M., & Volosovets, A. O. (2020). Kadrove zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta sviti: suchasni vyklyky [Human resources in the health care sector in Ukraine and worldwide: current challenges]. Ukrainski medychni visti – Ukrainian Medical News, 12, 1(84), 20–26. [in Ukrainian].

10. Oluyko, V. M. (2017). Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Personnel processes in public administration of Ukraine: state and development prospects: monograph]. Khmelnytskyi: Vyd-vo KhUUP, 211 p. [in Ukrainian].

11. Ruda, T. V., Rudnichenko, Ye. M., & Rudyi, A. M. (2013). Sutnist ta znachennia kadrovoi komponenty u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Essence and significance of the personnel component in ensuring the economic security of an enterprise]. Mytna sprava – Customs Affairs, (1), 20–23. [in Ukrainian].

12. Yaremenko, O. F. (2016). Kadrova bezpeka pidpryiemstva: kontseptualni osnovy zabezpechennia [Enterprise personnel security: conceptual foundations of provision]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 1(2), 29–32. [in Ukrainian].

13. Kryshtanovych M.F. (2023). Suchasni zasady systemy derzhavnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorov″ya. [Modern principles of the public administration system in the health sector]. Electronic journal "Public administration: improvement and development". No. 12. - P. 1-9. [in Ukr].

14. Kryshtanovych, M. F. (2025). Roll derzhavnoho upravlinnya v realizatsiyi prohram profilaktyky u sferi okhorony zdorov″ya: problemy ta perspektyvy. [The role of public administration in the implementation of prevention programs in the field of health care: problems and prospects]. Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, (16). [Ukr].

15. Kryshtanovych M.F., Brych L.V. (2024). Stratehichni oriyentyry publichnoyi polityky zabezpechennya umov dlya investuvannya u rozvytok lyuds′koho kapitalu: vyklyky v konteksti yevrointehratsiyi. [Strategic guidelines of public policy for ensuring conditions for investing in the development of human capital: challenges in the context of European integration]. Electronic scientific publication "Public administration and national security". No. 7. [in Ukrainian].

*УДК 658:65.012.8:339*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-632-644*

**Штангрет Андрій Михайлович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів: https://orcid.org/0000-0001-5179-4996

**Караїм Мирослава Михайлівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі, Національний університет «Львівська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-0292-4840

**Батрин Василь Васильович** аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справ, Національний університет «Львівська політехніка», https://orcid.org/0009-0004-1255-5377

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНЯХ

**Анотація**. З лютого 2022 року діяльність українських підприємств відбувається за домінування загрози війни. Попри тривалість цього етапу, можна вважати, що вплив вказаної загрози все таки має тимчасовий характер. Відмінна ситуація виникає через більш тривалі в часі та суттєві за наслідками зрушення, ключовими з яких можна вважати цифрову трансформацію. Неможливість ігнорування цієї обставини спричинено тенденціями, які визначають конкурентне місце й темпи розвитку як національних економік, так й кожного товаровиробника в будь-якій сфері діяльності. Військові дії в Україні пригальмували такі процеси, що вимагає формування необхідної теоретичної бази для застосування антикризового управління з метою подолання відставання й переходу до нових бізнес-моделей.

Метою статті є розгляд сучасного сприйняття цифрової економіки у вигляді кінцевого орієнтиру в ході виконання цифрової трансформації на макро- та мікрорівні із конкретизацією можливостей й викликів, що її супроводжуються як умов, що визначають засади застосування антикризового управління в умовах українських підприємств.

Для доведення необхідності широкого застосування антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації на макро- та мікрорівнях застосовано методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — при дослідженні сутнісних характеристик термінів «цифрова економіка» та «цифрова трансформація»; синтезу і аналізу — для уточнення

темпів цифрової трансформації українських підприємств; морфологічного аналізу — для уточнення функції, принців та ключових завдань антикризового управління в ході виконання цифрової трансформації українських підприємств; графічний — для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Конкретизовано перелік нових можливостей, які виникають в ході цифрової трансформації на макро- та мікрорівнях. Обґрунтовано, що такі зрушення супроводжуються виникненням цілого ряду викликів, пасивність щодо яких ймовірно реалізується в нових загрозах, що ускладнить поступ в цифровій трансформації. Доведено, що антикризове управління актуальне у випадку значних флуктуацій, тобто суттєвого відставання та/або пришвидшених темпів виконання програм цифрової трансформації, що вимагає радикальної перебудови засад провадження бізнесу, в тому числі із зміною бізнес-моделі. Уточнено функції, принципи та перелік завдань антикризового управління як основу для подальшого осучаснення методологічного базису його застосування в умовах українських підприємств.

**Ключові слова**: антикризове управління, цифрова економіка, цифрова трансформація, загроза, війна, виклик

**Shtangret Andriy Mykhailovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, National University "Lviv Polytechnic", Lviv, https://orcid.org/0000-0001-5179-4996

**Karaim Miroslava Mykhailivna** Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, National University "Lviv Polytechnic"; https://orcid.org/0000-0003-0292-4840

**Batryn Vasyl Vasylovich** Postgraduate student of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, National University "Lviv Polytechnic"; https://orcid.org/ 0009-0005-0327-0430

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE AMID INTENSIFYING TRENDS OF DIGITAL TRANSFORMATION AT MACRO AND MICRO LEVELS

**Abstract.** Since February 2022, Ukrainian enterprises have been operating under the dominant threat of war. Despite the prolonged nature of this stage, the impact of this threat can still be considered temporary. A fundamentally different situation arises from more enduring and consequential shifts, the most significant of which is digital transformation. The inability to ignore this factor is driven by trends that determine the competitive positioning and development pace of both national

economies and individual producers across all sectors. Military actions in Ukraine have slowed down these processes, which necessitates the development of a theoretical foundation for applying anti-crisis management aimed at overcoming setbacks and transitioning to new business models.

The purpose of the article is to examine the current perception of the digital economy as a final benchmark in the process of digital transformation at both macro and micro levels, with a focus on the opportunities and challenges it presents as conditions shaping the principles of anti-crisis management within Ukrainian enterprises.

To substantiate the need for broad implementation of anti-crisis enterprise management in the context of digital transformation at macro and micro levels, the study applies the following methods: induction and deduction, comparison and systematization — to explore the essential characteristics of the terms “digital economy” and “digital transformation”; synthesis and analysis — to refine the pace of digital transformation among Ukrainian enterprises; morphological analysis — to clarify the functions, principles, and key tasks of anti-crisis management during digital transformation; graphical methods — to visually present theoretical and methodological materials; and abstract-logical methods — for theoretical generalizations and conclusions.

The article outlines new opportunities emerging from digital transformation at both macro and micro levels. It substantiates that such shifts are accompanied by a range of challenges, which, if ignored, may evolve into new threats and hinder progress in digital transformation. It is demonstrated that anti-crisis management becomes particularly relevant in cases of significant fluctuations, such as considerable delays or accelerated implementation of digital transformation programs, which demand a radical restructuring of business operations, including changes to business models. The article also clarifies the functions, principles, and key tasks of anti-crisis management as a foundation for the further modernization of its methodological application within Ukrainian enterprises.

**Keywords:** anti-crisis management, digital economy, digital transformation, threat, war, challenge

**Постановка проблеми.** В межах останнього десятиліття цифрова трансформація економіки почала сприйматися не лише як один із новітніх напрямів поступу, що спирається на зростанні важливості нелімітованих ресурсів, а скоріше обов’язкова вимога, що визначає конкурентну позицію певної країни на світових ринках. Поштовх був наданий розробленням й впровадженням стратегії під назвою Індустрія 4.0 початково в Німеччині із подальшим поширенням цієї практики на інші країни. В основі таких зрушень була покладена можливість якісного задоволення потреб населення, які у все більшій тяжіють до продукту з більшою нематеріальною часткою. Національний рівень реалізації стратегічних змін зумовлений тим, що йдеться про масове

виробництво інноваційної продукції, попит й застосування яких формується за рахунок розвитку цифрової інфраструктури та покращення цифрових навичок усіх споживачів. Тобто цифрову трансформацію потрібно розглядати комплексно на трьох рівнях: економіки, підприємства та особистості. Результатом лідерства за збільшенням частки цифрової економіки є як поступ у всіх галузях економіки за рахунок активнішого застосування інформаційно-комунікаційних технологій, так й посилення привабливості для трудової міграції працівників як носіїв інтелекту та спроможність досягнення цілей сталого розвитку й покращення конкурентної позиції товаровиробниками за рахунок більш раціонального використання природніх ресурсів на підставі зниження матеріало- та енергомісткості продукції.

Новий етап військової агресії кардинально змінив безпекову ситуацію для українських підприємств. Відтак цифрову трансформацію доцільно розглядати і як засіб більш швидкої адаптації, що вимагає формування відповідного теоретичного базису.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації на макро- та мікрорівні, в тому числі в контексті виникнення необхідності застосування антикризового управління в умовах кожного окремого підприємства для переходу до нового рівноважного стану після кардинальних змін, знайшла відображення в публікаціях таких науковців як В. Апалькова [3], С. Єрохін [8], С. Коляденко [2], А. Кривак [4], І. Малик [6], Л. Назарова [10], D. Tapscott [1] та інші. Зазначені науковці зосередилися на питаннях уточнення зрушень, які мають місце в національній економіці та в умовах певного підприємства під впливом необхідності впровадження заходів щодо цифрової трансформації. Попри глибокі наукові розвідки фрагментарно досліджено питання впливу таких змін на діяльність підприємств в ракурсі виникнення нових можливостей та викликів.

**Метою статті** є розгляд сучасного сприйняття цифрової економіки у вигляді кінцевого орієнтиру в ході виконання цифрової трансформації на макро- та мікрорівні із конкретизацією можливостей й викликів, що її супроводжуються як умов, що визначають засади застосування антикризового управління стосовно українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій обіг поняття «цифрова економіка» було введено завдяки публікаціям двох дослідників, тобто Д. Тапскотта й Н. Негропонте. Перший із названих науковців доводив що йдеться про «…економіку, що заснована на домінуючому застосуванні цифрових технологій» [1, с. 197], тобто йшлося про технологічний поступ, який реалізовувався у більш активному й повсякчасному застосуванні машин й постійному удосконаленні програмного забезпечення задля якіснішого задоволенні потреб споживачів. Його однодумець уточнював окремі параметри цього нового типу економіки, підкреслюючи, що йдеться про віртуалізацію виробництва й використання продуктів з мінімальною матеріальною складовою,

пришвидшення обміну інформацією, оптимізацію запасів як на виробництві, так й щодо індивідуального споживання, завдяки всеохоплюючому використанню чіпів, що уможливлює планування й контроль за споживанням кожної одиниці матеріалів та готової продукції. Загалом початкове сприйняття цифрової економіки спиралося на бачення перспективності автоматизації й роботизації усіх виробничих процесів із посиленням індивідуальності в комунікації з споживачами для якісного задоволення індивідуальних потреб. Доцільно згадати, що паралельно із цифровою економікою існували спроби застосування таких синонімічних термінів як «інтернет-економіка», «веб-економіка» та інші, що відображає розуміння вагомості впливу покращення інформаційного обміну в інформаційному просторі людини, бізнесу та держави.

Сьогодні помітні певні зрушення в сприйнятті цифрової економіки, тобто наявна певна конкретизація через вказання на важливі особливості та відображається подальший технологічний поступ, який уже не обмежується швидким поширенням Інтернету. Так, у розумінні С. Коляденко йдеться про «…економіку, яка базується на виробництві електронних товарів і послуг високотехнологічними бізнес-структурами та розповсюдженні цих продуктів через електронну комерцію» [2, с. 106]. Цікавим є згадування про електронні товари, процес, розповсюдження й використання яких є відмінний від традиційних, що ідентифікує особливості саме цифрової економіки. Водночас це ж трактування суттєво обмежує сферу існування такої економіки, подаючи її як фрагментарну. Так, зацікавленість електронними товарами зростає, але первинні потреби в їжі, одязі, місці проживання тощо й в подальшому домінують в активності споживачів. Радикально відмінного погляду дотримується В. Альпакова, яка бачить призначення цифрової економіки, завдяки більш активному застосуванню цифрових технологій, в якості «…найважливішого двигуна інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку країни» [3, с. 10]. Тобто, йдеться про наступну еволюційну форму, яка не змінює традиційної економіки, а визначає напрями подальшої трансформації. Нам імпонує саме таке бачення, виходячи хоча б з того, що існуюча раніше орієнтація на створення електронних продуктів сьогодні змінилася на спрямування виробництва кожного продукті на основі цифрових технологій. Для прикладу, в сільському господарстві автоматизовано процес спостереження за вологістю та іншими параметрами ґрунтів з метою своєчасного здійснення зрошення та внесення необхідних мінеральних добрив для досягнення максимальної врожайності попри можливі кліматичні зміни, які важко відслідкувати на підставі традиційного спостереження за зміною погоди. Участь людини обмежується окремими процедурами та потребою прийняття ключових управлінських рішень.

Більшість із відомих трактувань цифрової економіки об’єднанні усвідомленням поточного й перспективного впливу цифрових технологій. Відмінності полягають виключно у співвідношенні цього нового типу із

традиційною економікою, в тому числі через поступове розширення сфер застосування цифрових технологій. Зазначене можна проілюструвати на прикладі зміни сегментування економіки. Класичний варіант, до формування якого долучився ще у 1841 році Ф. Ліст, передбачав виділення трьох сегментів, тобто «…первинний (сільське господарство), вторинний (промисловість), третинний (сфера послуг)» [4, с. 44]. Поточні зміни, в тому числі завдяки обґрунтуванню концепції цифрової економіки, підштовхнули до розгляду шести секторів у такому складі: «…перший і другий сектори охоплюють галузі високотехнологічного та середньо-високотехнологічної промисловості, четвертий і п'ятий – ділові послуги, а шостий – соціально спрямовані види діяльності сфери послуг, що забезпечують повноцінний розвиток людини» [5, с. 166]. Чітко прослідковується не лише надання переваги тим сферам, які в більшість мірі застосовують цифрові технології, але загалом така структуризація відображає поточне тяжіння до збільшення обміну інформацією й на основі цього задоволення потреб споживача. Застереженням повинен стати момент розуміння процесу змін, який не може бути одномоментний, а є тривалий з інтенсивністю, що визначається значною кількістю факторів. На сьогодні жодна країна, в тому числі приналежних до групи з розвинутою економікою, не може стверджувати про завершення переходу до цифрової економіки, що слідує хоча б із розглянутої вище структуризації та постійного розвитку цифрових технологій. Тобто, нові технології визначають бажані орієнтири, які потрібно досягнути із наступним систематичним переглядом. Так, від окремого сектору перейшли до частки в кожному сегменті, тобто має місце й складність теоретичного опису усіх параметрів цього нового типу економіки. Ця обставина дозволяє в цьому дослідженні орієнтуватися не на цифрову економіку, а цифрову трансформацію, ставлячи акцент саме на динамічності змін стосовно поширення й практичному використанні цифрових технологій як на макро-, так і мікрорівні. Для обґрунтування цієї тези скористаємося позицією І. Малик, згідно якої необхідним є розрізнення трьох етапів цифрової трансформації, тобто йдеться про «оцифрування, цифровізацію та безпосередньо цифрову трансформацію» [6, с. 28]. Перший етап передбачає переведення інформації в цифрову форму, тобто традиційно видана книга на паперовому носію трансформується в електронну видання. Другий етап – цифровізація – широке використання цифрових пристроїв, які об'єднанні мережею. Цифрова трансформація характеризується фундаментальними змінами в моделі організації бізнесу, а також його зв'язків з державою та суспільством. Зміст кожного із етапів є підставою в подальшому зосередитися саме на цифровій трансформації економіки та підприємства.

В понятті «цифрова трансформація» має місце поєднання термінів «цифрова» та «трансформація», основу першого, як ми уже з'ясували, складають цифрові технології. В свою чергу розуміння трансформації визначається у вузькому ракурсі баченням будь-яких змін, коли більш широке безпосередньо прив'язано до сфери застосування. Для прикладу, в сільському господарстві

таким терміном означають процес виведення нових видів, які в більшій мірі адаптовані до нових чи змінених умов існування. В економіці сприйняття трансформації є дещо відмінне і за рівнем здійснення. Так, пропонуємо щодо макрорівня взяти за основу визначення С. Мочерного, де йдеться про «…процес перетворення однієї економічної системи на іншу, що супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших» [7, с. 687]. Тобто в контексті цифрової трансформації економіка можна говорити про зміни у взаємодії із бізнесом та суспільством на підставі цифровізації шляхом коригування стратегії й цілей та інструментів управління. Такий процес доцільно конкретизувати наступним чином :

- зміна структури економіки на користь формування доданої вартості в сфері нематеріального виробництва, зокрема шляхом створення цифрових продуктів та надання послуг;
- розвиток нових видів діяльності, які сприяють розвитку цифровізації національної економіки;
- створення сервісів обміну інформації між державою, бізнесом та суспільством.

При розгляді трансформації на мікрорівні доцільно спиратися на позицію С. Єрохіна, в трактуванні якого йдеться про «…зміну структури певного об’єкта в рамках процесу, що самоорганізовується» [8, с. 37]. Іншими словами йдеться про перетворення, які реалізуються стосовно частини складових чи усієї такої системи, зберігаючи при цьому цілісність із набуттям нових властивостей, що дозволяє продовжити існування. Відтак цифрова трансформація є необхідним кроком, який зумовлений аналогічними процесами в більший масштабах. Відсутність поступу буде мати наслідки у формі втрати конкурентних позицій. Такі зрушення характеризуються високою ймовірністю виникнення супутніх загроз, а відтак вимагають застосування антикризового управління. Такі наші міркування спираються і на дані Державної служби статистики, що в різних аспектах характеризують рівень застосування цифрових технологій українськими підприємствами.

Здійснення цифровізації, як другого етапу цифрової трансформації, потребує максимально надійного підключення до мережі Інтернет. Згідно офіційних даних у період 2018-2023 рр. частка підприємств, що мали доступ до цієї мережі була незмінною, тобто на рівні 88,0% [9]. Водночас доступ працівників підприємств був суттєво нижчим, хоча й демонструє певну позитивну динаміку: 2018 р. – 27,1%, 2019 р. – 28,4%, 2020 р. – 28,0%, 2022 р. – 28,2%, 2023 р. – 32,8%. Ці дані є важливими з огляду на поширення практики організації віддалених робочих місць, тобто наявні перепони для поширення позитивного досвіду.

В межах 2018-2023 рр. фіксується критично низький рівень за частковою підприємств, які наймають на роботу ІТ-фахівців, зокрема йдеться про спад з 22,3% у 2018-му до 17,7% у 2023-му. Саме цим можна пояснити фактичну

пасивність вітчизняного бізнесу у використання соціальних медіа, адже цей інструмент цифрового маркетингу використовували у 2022 році лише 29,1%, а це вказує на слабку комунікацію із споживачами та неспроможність сформувати та задовольнити існуючий попит. Цей момент ще важливий тією обставиною, що як остання світова пандемія, так і поточні військові дії обмежують фізичний контакт продавця із покупцем, а соціальні медіа є засобом ліквідації цієї проблеми.

Прикладом технологічного відставання українських підприємств є й те, що у 2022 році лише 12,3% з них з певною активністю використовували вебсайт, що можна вважати аналогом типової вітрини та засобом обміну інформацією з споживачам, коли його відсутність вказує на неприсутність товаровиробника чи продавця на ринку загалом.

Про вагомість вказаного відставання можна говорити на основі даних щодо частки підприємств, які використовують таку технологію як штучний інтелект. В Україні у 2022 році його застосування практикували лише 5,4%. Без ретельного розгляду інших даних, наявні вказують про обмежені темпи цифрової трансформації як на макро-, так і мікрорівні. Безперечно, що на заваді стали військові дії з початку 2022 року, але тимчасове зосередження уваги на виживанні із обмеженим фінансуванням програм цифровізації при активності іноземних конкурентів загострює проблему подальшого захисту конкурентних позицій й на внутрішньому ринку України. Це й момент в чергове доводить важливість розгляду саме антикризового управління, виходячи з потреби швидких змін в умовах існуючого або близького до ознак кризового стану більшості українських підприємств.

Питання в доцільності цифрової трансформації як таке уже не стоїть. Воно загострюється на фоні вимушеної пасивності українських підприємств та динамічності змін у виконанні їх іноземних конкурентів. Іншим важливим моментом є те, що цей процес супроводжується як виникненням нових можливостей, так й викликами, що можуть трансформуватися у загрози. Нами розглядаються обидва супутні результати за рівнями: держава та підприємство. Відтак на макрорівні нові можливості набувають такого змісту:

- посилення конкурентних позицій на світових ринках завдяки пропозиції високотехнологічної продукції із максимальною часткою доданої вартості створеної на основі творчої інтелектуальної праці та незначними матеріальними витратами;

- вищий рівень комунікації з населенням та представниками бізнесу, що дозволяє відстежувати суспільні настрої та швидко на них реагувати;

- збільшення доступності державних послуг на основі розвитку спеціальних сервісів;

- підвищення підконтрольності діяльності бізнесу на основі відстеження трансакцій із зростанням величини надходжень від сплати податків в місцеві та державний бюджети.

Визначення переваг від цифрової трансформації в умовах кожного окремого підприємства зіштовхується із складністю врахування як темпів виконання проміжних етапів, так й особливостей фінансово-господарської діяльності, тобто можливого рівня автоматизації, наявних цифрових технологій, а також розвинутості цифрової інфраструктури та цифрової готовності контрагентів, зокрема цифрової грамотності кожного окремого споживача.

Тому можна лише в максимально загальному варіанті констатувати виникнення таких нових можливостей:

- усунення географічних обмежень для взаємодії із споживачами та спроможність підтримувати активність упродовж 24 годин без вихідних;
- конкурування на рівних із великими товаровиробниками завдяки застосуванню інструментів цифрового маркетингу, зокрема присутності в соціальних мережах;
- більш якісне інформаційне підґрунтя для планування та виконання тактичних й стратегічних заходів завдяки надходження даних в режимі реального часу;
- висока гнучкість виробничого процесу, що дозволяє відгукуватися на задоволення індивідуальних потреб кожного споживача;
- зменшення величини складських запасів й більш раціональне використання виробничих ресурсів;
- вищий рівень підконтрольності внутрішньогосподарських процесів;
- розвиток нових форм взаємодії із працівниками, зокрема на підставі організації віддаленого робочого місця.

Як підкреслювалося вище, поруч із новими можливостями цифрова трансформація формує й виклики, які вимагають уваги.

Так на макрорівні такими викликами є:

- поглиблення розвитку за рівнем використання цифрових технологій поміж різних соціальних груп;
- посилення тенденцій у трудовій міграції через бачення можливості більш повного використання інтелектуального потенціалу в екон. розвинутих країнах;
- зростання інтенсивності поширення соціально-психологічних проблем, зокрема через поширення загроз технологічного безробіття;
- нарощування технологічної залежності за відсутності власного високотехнологічного виробництва.

Умови функціонування кожного підприємства відмінні, але спільними можуть бути наступні виклики:

- зростання незадоволеного попиту на висококваліфікованих фахівців, які здатні підтримувати високі темпи оновлення програмного забезпечення;
- безперервність значного за обсягом інвестування в технологічне оновлення;
- низька результативність інвестування в людський капітал через високу мобільність працівників;

- недостатній розвиток цифрової інфраструктури;
- спротив змінам, які вимагають покращення цифрових компетенцій.

Хибним є розгляд виключно тих викликів, які можуть бути в подальшому реалізовані у формі загрози. Вважаємо, що намір та реальні дії щодо використання нових можливостей містять в собі ризики, а відтак повинні бути об'єктом в ході управління підприємством. Вище наведені дані вказують, що такі зміни мають радикальний характер, тобто із значною флуктуацією основних показників діяльності підприємства, а тому актуальним є саме антикризове управління.

Наше бачення антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки відмінне тим, що основою його активізації є як пасивність із зростанням технологічного відставання, що погіршує конкурентну позицію, а відтак вимагає стабілізаційних заходів, так й виконання програми швидкої цифровізації, яка дестабілізує діяльність та потребує виконання комплексних адаптаційних заходів. Тобто, ми відштовхуємося не від самого факту виникнення кризи, що є традиційним, а баченням тих зрушень, які відбуваються у зовнішньому середовищі при пасивності підприємства та змін у його діяльності задля слідування за тенденціями в цифровій трансформації економіки. Важливо наголосити, що антикризове управління актуальне у випадку значних флуктуацій, тобто суттєвого відставання та/або пришвидшених темпів виконання програм цифрової трансформації, що вимагає радикальної перебудови засад провадження бізнесу, в тому числі із зміною бізнес-моделі.

Більшість науковців погоджуються, що традиційні функції в умовах антикризового управління зазнають деякого змістового корегування, зокрема виходячи із необхідності своєчасного виявлення ознак та ліквідації кризи. Наше бачення відмінні орієнтацією на цифрову трансформацію економіки та тими необхідними змінами, що потрібно зробити в умовах кожного підприємства. Відтак функція планування передбачає також вихід за умовні межі підприємства задля відстеження зрушень у його зовнішньому середовищі, в тому числі щодо технологічного поступу стосовно його безпосередніх та потенційних конкурентів. Тобто, повинна мати місце формування цілісного бачення темпів оновлення цифрових технологій в конкурентному середовищі та в умовах підприємства для як мінімум синхронізація, а в кращому випадку – випередження. Функція організації полягає в посиленні взаємодії суб'єктів безпеки із персоналом як об'єктом безпеки, який причетний до виконання заходів щодо цифрової трансформації підприємства. Функція мотивація важлива через потребу подолання опору змінам та переконання працівників у підтримці ініціативи, зокрема через самомотивацію до розвитку цифрових компентенцій. Функція контролю визначає систематичність виконання дій оцінювання рівня основних показників діяльності на предмет флуктуації їх значення, тобто відхилення від внутрішньо затверджених норм. В окремих публікаціях як функції визначають «…передкризове, кризове та посткризове управління» [10, с.

282]. З позиції власного бачення змісту антикризового управління підприємством такий підхід є дещо загальним, оскільки не існує універсальних інструментів. Ми вважаємо, що вказаний вид управління доречний до застосування при максимальній флуктуації показників діяльності та в умовах необхідності виконання радикальних заходів, що відповідає змісту обмеженої в часі цифрової трансформації підприємства.

Особливими принципами антикризового управління можна вважати: виконання стабілізуючих заходів в умовах максимального дисбалансу діяльності підприємства; здійснення кардинальних змін в обмеженому проміжку часу; реалізація за внутрішніх мало підконтрольних процесів та суттєвих зрушень у середовищі функціонування.

Антикризове управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки повинно бути спрямовано на виконання таких заходів:

- відстеження змін у вагомості впливу ключових загроз на предмет посилення флуктуації ключових показників діяльності підприємства;
- спостереження за рівнем технологічного поступу в галузі та основних конкурентів для формування бачення можливих змін в розподілі ринку за певним товаром;
- розроблення сценаріїв виконання цифрової трансформації підприємства з виділенням можливих ризиків та супутніх загроз;
- виконання заходів для стабілізації ситуації, зокрема подолання опору працівників та перегляду стратегічних й тактичних орієнтирів в розвитку.

**Висновки.** Виконання цифрової трансформації в умовах кожного українського підприємств буде характеризуватися відмінністю, що визначається рядом обставин як то вид основної діяльності, масштаби функціонування тощо.

Попри це спільним є одне, що упродовж останніх тридцяти років умови національної економіки не сприяли технологічному оновленню, а відтак має місце відставання від іноземних конкурентів. Військові дії упродовж останніх трьох років цей розрив посилили.

Тобто, питання виживання підприємств в Україні лежить в площині виконання цифрової трансформації, що потребує змін в системі управління, зокрема необхідним стане антикризове управління. Авторське бачення такого виду управління дещо відмінне, тобто не йдеться про зосередження на кризі у будь-яких її проявах.

Суттєве флуктуація основних показників, що може спричинити втрату цілісності підприємства як системи, та потреба у швидкому здійсненні радикальних змін, якою є цифрова трансформація, і являються обставинами, що вимагають застосування саме антикризового управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення механізму антикризового управління підприємством в умовах тимчасового домінування загрози війни при незмінно високих темпах цифрової трансформації на макро- та мікрорівнях.

***Література:***

1. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill, 1995. 342 p.
2. Коляденко С. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
3. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
4. Кривак А. П. Теоретичні принципи секторального структурування національної економіки. Агросвіт. 2010. № 13. С. 42–47.
5. Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. OECD. URL: http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en (дата: 07.09.2025)
6. Малик І. П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Вип. 1 (14). С. 25–34.
7. Економічна енциклопедія : у 3 т. – Т. 3. (Поручництво) – Я (Японський центр продуктивності). П – Я / ред. : Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. 952с.
8. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Київ : Світ знань, 2002. 528 с.
9. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 07.09.2025)
10. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2013. Вип. 23. С. 281–286.

***References:***

1. Tapscott, D. (1995). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill.
2. Koliadenko, S. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment. – Economics. Finance. Management, 6, 106–107.*
3. Apalkova, V. V. (2015). Kontseptsiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of digital economy development in the European Union and prospects for Ukraine]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu – Bulletin of Dnipropetrovsk University, 4, 9–18.
4. Kryvak, A. P. (2010) Teoretychni pryntsypy sektoralnoho strukturuvannia natsionalnoi ekonomiky [Theoretical principles of sectoral structuring of the national economy]. *Ahrosvit – Agroworld*, 13, 42–47.
5. OECD (2005). Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/10/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2005_g1gh5a99/sti_scoreboard-2005-en.pdf
6. Malyk, I. P. (2013). Tendentsii rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the information economy in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the East European University of Economics and Management, 1 (14), 25–34.*
7. Havrylyshyn, B. D., & Mochernyi, S. V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. Kyiv : Akademiia [in Ukrainian].
8. Yerokhin, S. A. (2002*). Strukturna transformatsiia natsionalnoi ekonomiky (teoretyko-metodolohichnyi aspekt) [Structural transformation of the national economy (theoretical and methodological aspect)]*. Kyiv : Svit znan [in Ukrainian].
9. Derzhavna sluzhba statystyky (2025). Statystychna informatsiia [Statistical information]. . Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

10. Nazarova, L. V. (2013) Neobkhidnist antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [The need for crisis management at the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, 23, 281–286.

*УДК 338.65:331.108*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-645-658*

**Шумілова Ірина** професор кафедри управління та освітніх технологій, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м.Київ, https://orcid.org/0000-0001-6132-5771

# ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРОДУКТИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА

**Анотація.** Управління документообігом у системі управління персоналом підприємства здійснюється на основі інформаційного обміну та методології інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Інформаційний обмін між відділами та іншими елементами організаційної структури підприємства у більшості випадків забезпечується за допомогою документів, що циркулюють у системі управління.

У зв'язку з цим завдання вдосконалення процесу доку-ментування діяльності є найважливішою складовою системи управління персоналом підприємства. Розв'язання цього завдання на етапі відбувається у ландшафті цифрових технологій. У статті розглядається ключова роль цифрових технологій у трансформації управління персоналом у сучасних підприємствах. На основі застосування елементів наративного огляду та кейс-аналізу у статті проана-лізовано ключові переваги цифрової трансформації кадрового діло-водства, а також загальні паттерни та імплікації процесів такої трансформації, зокрема «зеленого» вектору розвитку компаній.

**Метою статті** є систематизація сучасних векторів, тенденцій та імплікацій впровадження інформаційних технологій для автоматизації процесів діловодства в кадрових службах підприємств; здійснення порівняльного аналізу сучасних технологій у сфері HR; розгляд особливостей автоматизованої інформаційної системи обліку кадрів, основне призначення якої полягає у зниженні загальної трудомісткості циклу управління персоналом, зменшенні сумарних витрат на супровід та обслуговування системи, збереженні кадрового складу, підвищенні якості інформаційної підтримки і рівня захисту персональних даних.

У ході дослідження з'ясовано, що управління кадровими документами потребує систематичного підходу в організації, зберігання та доступу до файлів і даних, пов'язаних з управлінням персоналом; охоплює процеси та методи, пов'язані з обробкою даних про співробітників, файлів, документів, інформації та даних протягом усього їхнього життєвого циклу роботи в організації, від адаптації до звільнення. Цифрові системи управління персоналом пропонують багато переваг порівняно з паперовими файлами та паперовими системами, які передбачають фізичне зберігання документів.

Крім цього, слід враховувати, що багато організацій перевели свої HR-системи на цифрову транзакційну хмарну платформу першого рівня, що призвело до підвищення ефективності цих процесів, мало хто пішов далі, щоб створити операційну модель управління персоналом, яка може допомогти їм аналізувати дані та тенденції й приймати більш обґрунтовані, стратегічні рішення. Таким чином, необхідним є подальший розвиток теорії та практики цифрової трансформації управління кадровим документообігом.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, кадрове діловодство, цифрове управління людськими ресурсами, електронний кадровий документообіг

**Shumilova Iryna** National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine). Head of the Department of Public Management and Administration, Professor of the Department of Management and Educational Technologies, https://orcid.org/0000-0001-6132-5771

## INFORMATION TECHNOLOGIES AND PRODUCTS FOR AUTOMATION OF PERSONNEL WORKFLOW MANAGEMENT

**Abstract.** Document management in the enterprise's personnel management system is carried out on the basis of information exchange and the methodology of information support for the enterprise's activities. Information exchange between departments and other elements of the enterprise's organizational structure is in most cases ensured by means of documents circulating in the management system. In this regard, the task of improving the process of documenting activities is the most important component of the enterprise's personnel management system. The solution of this task at this stage occurs in the landscape of digital technologies. This paper examines the pivotal role of digital technologies in the transformation of personnel management within contemporary enterprises. Based on the use of elements of narrative review and case analysis, the article analyzes the key benefits of the digital transformation of human resources management, as well as the general patterns and implications of the processes of such transformation, in particular the "green" vector of company development.

The purpose of the article is to systematize modern vectors, trends and implications of the implementation of information technologies for automating office processes in human resources departments of enterprises; to carry out a comparative analysis of moderntechnologies in the field of HR; consideration of the features of an automated information system for personnel accounting, the main purpose of which is to reduce the overall complexity of the personnel management cycle, reduce the total costs of system maintenance and service, maintain staff, improve the quality of information support and the level of personal data protection.

The study found that personnel document management requires a systematic approach to organizing, storing, and accessing files and data related to personnel

management; covers the processes and methods associated with the processing of employee data, files, documents, information and data throughout their entire life cycle in an organization, from onboarding to termination. Digital HR systems offer many advantages over paper files and paper-based systems that involve physical storage of documents.

In addition, it should be taken into account that while many organizations have migrated their HR systems to a tier-one digital transactional cloud platform, which has led to increased efficiency in these processes, few have gone further to create an operational HR management model, which can help them analyze data and trends and make more informed, strategic decisions. Thus, further development of the theory and practice of digital transformation of HR document management is necessary.

**Keywords:** digital transformation, personnel administration, digital human resources management, electronic personnel document flow

**Постановка проблеми.** Управління персоналом є одним із основних елементів системи управління підприємством. У свою чергу однією з головних проблем у системі управління персоналом є своєчасне та грамотне оформлення всіх змін у кадровому складі, а також підвищення ефективності обробки кадрових документів, тобто кадрове діловодство. Причому чим ширші масштаби діяльності підприємства, чим більше людей задіяні у виробничому та допоміжних процесах, тим більш важливу роль відіграє система документаційного забезпечення, яка передбачає не лише єдині правила документування (оформлення документів), а й єдиний порядок організації руху документів (документообігу).

В останні десятиліття інтеграція цифрових технологій стала першорядною для управління кадровими процесами. Цифрові технології оптимізують та модернізують адміністрування персоналу, автоматизуючи завдання, покращуючи рекрутинг за допомогою систем відстеження кандидатів (ATS) та штучного інтелекту, покращуючи адаптацію та навчання через онлайн-платформи, а також надаючи аналітику даних для ефективного управління та прийняття стратегічних рішень. Ключові технології включають інформаційні системи управління персоналом (HRIS), штучний інтелект, великі дані та платформи онлайн-навчання, які разом підвищують ефективність, покращують досвід співробітників та сприяють більш адаптивній та ефективній робочій силі, хоча такі проблеми, як безпека даних та витрати на впровадження, потребують ретельного управління [1].

Сучасний ландшафт управління робочими процесами у відділах кадрів дедалі більше визначається цифровою трансформацією. Цифрова трансформація в HR – це стратегічний процес інтеграції цифрових технологій, автоматизації та аналітики даних для модернізації функцій HR, підвищення ефективності та покращення досвіду співробітників. Вона передбачає вихід за рамки простої цифровізації до фундаментального переосмислення операцій HR, від рекрутингу

до управління талантами та планування робочої сили, що дозволяє приймати рішення на основі даних та створювати більш стратегічний, гнучкий та орієнтований на співробітників відділ кадрів, що відповідає цілям організації.

Таким чином, систематизація існуючих тенденцій у документообігу у відділах кадрів вважається актуальним завданням.

**Метою статті** є систематизація сучасних векторів, тенденцій та імплікацій впровадження інформаційних технологій для автоматизації процесів діловодства в кадрових службах підприємств; здійснення порівняльного аналізу сучасних технологій у сфері HR; розгляд особливостей автоматизованої інформаційної системи обліку кадрів, основне призначення якої полягає у зниженні загальної трудомісткості циклу управління персоналом, зменшенні сумарних витрат на супровід та обслуговування системи, збереженні кадрового складу, підвищенні якості інформаційної підтримки і рівня захисту персональних даних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інформаційні технології та цифрова трансформація в кадровому діловодстві є одним з небагатьох добре розроблених дискурсів у публікаціях науковців, присвячених кадровому менеджменту. Зокрема, С. Маковоз та О. Лисенко [2] досліджують ключову роль цифрових технологій у трансформації управління персоналом на сучасних підприємствах. Дослідження зосереджується на кількох критичних аспектах цифрової трансформації HR, включаючи підбір персоналу, розвиток співробітників, оцінку ефективності та стратегії залучення. У ньому системно розглядається вплив цифрових технологій на ці HR-функції та оцінюється, як вони сприяють створенню ефективного робочого середовища. Дослідження підкреслює потенціал цифрових інструментів не лише для оптимізації HR-процесів, але й для підвищення задоволеності співробітників та ефективності організації.

М. Васильченко та Н. Василинин [3] розглядають сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. Автори розкривають теоретичні основи обліку персоналу на підприємстві та визначають особливості інформатизації та автоматизації в роботі кадрової служби підприємств.

О. Тур та інші [4] наголошують на важливості застосування діджитал-технологій у кадровому адмініструванні та в документообігу. В дослідженні виявлено, що використання діджитал-технологій допомагають оптимізувати кадрове адміністрування на основі: зменшення документообігу у паперовому вигляді; використання «розумних» додатків; автоматизація рутинних процесів кадрового діловодства; рекрутингу через соціальні мережі; віртуальної реальності (VR) для навчання; гейміфікації в роботі; вивчення потреб працівників; безперервного навчання; цифрових платформ; цифрової культури.

S. Thu та інші [5] розглядають використання цифрового управління людськими ресурсами для оптимізації організаційної ефективності в контексті В’єтнаму. Дані були зібрані з 360 в’єтнамських підприємств, які використовують

цифровізацію в управлінні людськими ресурсами. Для тестування моделі шляху трансформації було використано моделювання структурних рівнянь з частинними найменшими квадратами (PLS-SEM). Результати дослідження показують, що існує значна кореляція між цифровим управлінням людськими ресурсами та організаційною ефективністю за механізмом посередництва та модерації.

Крім того, дослідження пропонує висновки щодо управлінських імплікацій стосовно ролі цифрового управління людськими ресурсами у впливі на залученість та продуктивність працівників як посередника, що підкреслює їхню участь у досягненні ефективності.

Також, дослідження підвищує обізнаність про важливість цифрового управління людськими ресурсами в контексті процесу «озеленення» та інновацій для підвищення продуктивності та конкурентних можливостей в епоху, що базується на ландшафті цифровізації.

A. Kamalakannan [6] зазначає, що програмне забезпечення для HR-аналітики також допомогло фахівцям з управління персоналом приймати більш обґрунтовані рішення щодо планування робочої сили та розвитку навичок. Віртуальна трансформація також дозволила запровадити більш гнучку робочу політику та програми віртуальної освіти, покращити операційну ефективність та залученість працівників. Щоб досягти успіху, фахівці з управління персоналом тепер мають володіти віртуальною грамотністю та стратегічним мисленням. Цифрова революція позиціонувала управління людськими ресурсами як критичний фактор успіху організації, підкреслюючи роль цифрових інструментів та технологій у формуванні майбутнього управління роботою та талантами. A. Chiarini та S. Bag [7] розглядають питання цифровізації робочих процесів у сфері управління персоналом з точки зору сталого розвитку. Автори стверджують, що протягом останніх десятиліть компанії запровадили різні ініціативи для поступового покращення своєї корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Ініціативи КСВ можуть сприяти залученню співробітників, що може бути однією з важливих ендогенних рушійних сил для досягнення цілей цих ініціатив. У цій галузі автори розглядають зелене управління людськими ресурсами (ЗУЛР). Вони дослідили взаємозв'язок між залученням менеджерів через практики ЗУЛР, зеленою ефективністю та екологічними цілями в передовому контексті, використовуючи теорію соціального обміну як теоретичну призму. Результати показують, що ЗУЛР, зокрема зелений цифровий робочий процес, мотивує співробітників до більш стійкої (сталої) поведінки[1].

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження ґрунтується на інтерпретивістській парадигмі. Зазначимо, що інтерпретивізм у наукових дослідженнях –

[1] Стала (стійка) поведінка співробітників (employee sustainable behaviors) означає дії та рішення, які не шкодять майбутнім поколінням і навколишньому середовищу (тоді як сталий розвиток - це ширша концепція, яка полягає в балансуванні економічних, соціальних та екологічних цілей для задоволення потреб сьогодення без шкоди для майбутнього, що включає саме таку поведінку) [14].

це філософська парадигма, яка розглядає реальність як соціально сконструйовану, а знання – як результат індивідуальних і колективних інтерпретацій та розумінь [8]. В дослідженні застосовано елементи наративного огляду та кейс-аналізу.

Цифровий документообіг у відділі кадрів автоматизує весь життєвий цикл кадрових документів, від створення та подання до затвердження та зберігання, шляхом оцифрування процесів, використання електронних підписів та зберігання інформації в безпечних централізованих цифрових системах.

Цей перехід, який часто називають безпаперовим робочим процесом, включає аналіз поточних процесів, вибір відповідного електронного документа (ODE) або системи управління документами (DMS), навчання співробітників та впровадження системи для оптимізації таких завдань, як найм, адаптація, нарахування заробітної плати та управління відпустками.

Ключові переваги включають зниження витрат, підвищення ефективності та швидкості, покращення безпеки даних та кращу доступність як для відділу кадрів, так і для співробітників [9].

Комплексне рішення для управління кадровими документами забезпечує централізоване сховище документів для зберігання та управління кадровими документами, а також пропонує такі функції, як сканування, індексування та пошук документів, для полегшення доступу до них. Цифрова система не лише оптимізує кадрові процеси, але й підвищує цілісність даних та операційну ефективність.

Більше того, можливість доступу до кадрових файлів через мобільні пристрої вигідна як компаніям, так і співробітникам, оскільки забезпечує негайний доступ до інформації з будь-якого місця: на роботі, вдома чи під час роботи в польових умовах.

Експерти зазначають, що впровадження комплексної системи управління кадровими документами може принести численні переваги організації [10]. По-перше, це значно знижує ризик витоків даних та недотримання правил (регламентів), забезпечуючи безпечне та централізоване сховище для зберігання та управління кадровими документами.

Рішення для управління кадровими документами дозволяють організаціям без зусиль впроваджувати правила захисту даних та підтримувати їх відповідність регламентам.

Крім того, вони пропонують масштабоване рішення для управління кадровими документами, незалежно від розміру чи галузі організації [11].

Автоматизуючи «ручні» завдання та спрощуючи обробку документів, програмне забезпечення для управління документами в HR дозволяє командам HR зосередитися на більш стратегічних аспектах своєї ролі, таких як управління талантами та залучення співробітників.

У таблиці 1 наведено причини відставання традиційних HR-відділів та переваги автоматизації робочих процесів у відділах кадрів.

Таблиця 1

**Переваги автоматизації робочих процесів у порівнянні з традиційними «паперовими» робочими процесами у відділах кадрів.**

| **Традиційний документообіг** | **Автоматизація документообігу** |
|---|---|
| *Повільний та неефективний адаптаційний період*: ручний збір документів для нових співробітників (контракти, податкові форми, контактні дані для екстрених випадків) подовжує період адаптації, створюючи погане перше враження на нових працівників. | *Відмова від ручного маршрутизування*: замість фізичного переміщення бланків співробітників для затвердження, цифровий документ автоматично направляється визначеним шляхом. Наприклад, запит на відпустку, поданий онлайн, миттєво надсилається менеджеру на затвердження, а потім, після затвердження, адміністратору відділу кадрів, і все це відстежується в системі. |
| *Адміністративне перевантаження*: команди відділів кадрів витрачають непропорційно багато часу на повторювані завдання, такі як введення даних, архівування та пошук фізичних документів, залишаючи менше часу для стратегічних ініціатив. | *Зменшення помилок введення даних*: коли документи з управління персоналом створюються або фіксуються в цифровому вигляді (наприклад, через онлайн-форми), дані можуть бути автоматично вилучені та заповнені у відповідні HRIS (інформаційні системи управління персоналом) або системи нарахування заробітної плати. Це значно зменшує потребу в ручному введенні даних та мінімізує пов’язані з цим помилки. |
| *Високі операційні витрати*: витрати, пов’язані з друком, папером, чорнилом, фізичним зберіганням та кур’єрськими послугами доставки документів, значно зростають. | *Прискорення затверджень та рішень*: автоматизовані робочі процеси включають вбудовані нагадування, що гарантує, що критично важливі документи відділу кадрів (такі як листи-пропозиції або оцінки ефективності) не залишатимуться без діла. Це пришвидшує процеси прийняття рішень та забезпечує своєчасні дії. |

| Традиційний документообіг | Автоматизація документообігу |
|---|---|
| *Підвищений ризик помилок*: ручне введення даних схильне до людських помилок, що призводить до неточностей у обліку працівників, нарахуванні заробітної плати та звітності про дотримання вимог. | *Покращення співпраці*: члени команди, як у відділі кадрів, так і в різних відділах, можуть отримувати доступ до тих самих цифрових документів з управління персоналом та працювати з ними одночасно або послідовно з різних місць, що сприяє співпраці в режимі реального часу без потреби у фізичних копіях. |
| *Вразливості до відповідності та безпеки*: керування фізичними файлами ускладнює забезпечення конфіденційності даних і створює підвищений ризик втрати, пошкодження або несанкціонованого доступу. | *Підвищення безпеки та відповідності*: цифрові документи, якими керують за допомогою автоматизованих робочих процесів, за своєю суттю безпечніші, ніж паперові. Вони зберігаються в зашифрованому середовищі, доступ контролюється за допомогою детальних дозволів, а кожна взаємодія створює незмінний журнал аудиту – це критично важливо для автоматизації дотримання вимог управління персоналом та дотримання законів про захист даних. |
| *Поганий досвід співробітників*: працівники часто вважають ручні процеси, від заповнення форм до очікування на схвалення – неприємними. | |

Вплив автоматизації робочих процесів та цифрових документів змінює практично кожен аспект операцій управління персоналом [12]:

1. Автоматизація адаптації співробітників. Це одна з найбільш впливових сфер. Автоматизовані робочі процеси можуть надсилати листи-пропозиції, збирати інформацію про нових співробітників, розповсюджувати документи, збирати електронні підписи на контрактах, ініціювати перевірки біографічних даних і навіть ініціювати запити на надання IT-підготовки – все це ще до першого дня роботи нового співробітника.

Це створює безперебійний, гостинний та ефективний цифровий процес адаптації, дозволяючи відділу кадрів зосередитися на інтеграції, а не на адмініструванні.

2. Робочий процес управління ефективністю. Оптимізується весь цикл оцінки ефективності. Автоматизовані робочі процеси можуть запускати періоди оцінки, надсилати нагадування співробітникам і менеджерам, направляти самооцінки та оцінки менеджерів, збирати відгуки та забезпечувати своєчасне завершення процесів. Цифрові форми оцінки ефективності значно спрощують збір та аналіз даних, допомагаючи в управлінні цифровою ефективністю.

3. Автоматизація управління відпустками. Працівники можуть подавати запити на відпустку онлайн, які потім автоматично передаються на затвердження менеджеру. Після затвердження система може автоматично оновлювати залишки відпусток та повідомляти про нарахування заробітної плати. Це значно зменшує адміністративні ризики та забезпечує точне відстеження відпусток.

4. Управління політиками та їх дотримання. Забезпечення обізнаності усіх працівників з політиками компанії та їх підтвердження. Автоматизовані робочі процеси можуть поширювати нові або оновлені політики в цифровому форматі та відстежувати індивідуальні підтвердження, забезпечуючи контрольований «слід» для програмного забезпечення для контролю відповідності кадровим вимогам. Це життєво важливо для дотримання трудового законодавства та захисту організації.

5. Відстеження кандидатів та їхнього підбору. Інтеграція автоматизації кадрової роботи із системами відстеження кандидатів, щоб автоматизувати відбір кандидатів, планування співбесід, надсилання персоналізованих повідомлень і навіть створення листів-пропозицій для електронного підпису. Це оптимізує весь процес рекрутингу, дозволяючи відділу кадрів зосередитися на залученні найкращих талантів.

6. Звільнення співробітників з роботи. Автоматизація контрольних переліків звільнення, остаточний розрахунок заробітної плати, припинення виплати пільг та архівування документів, забезпечуючи безперебійний та належний процес звільнення.

У досвіді європейських компаній є багато успішних випадків, наприклад, випадок Eurofound, агентства Європейського Союзу з головним офісом у Дубліні, яке відповідає за дослідження та формування політики, що покращує умови життя та праці по всій Європі. Однак, оскільки законодавчі вимоги посилювалися, а процеси управління персоналом ставали складнішими, агентство боролося з ручними, паперовими робочими процесами та застарілими програмами для створення форм. В результаті компанія зіткнулася з неефективністю, ризиками щодо дотримання вимог, а відсутність чітких журналів аудиту призводила до уповільнення операцій з управління персоналом. Щоб оптимізувати свої процеси, Eurofound звернувся до FlowForma Process Automation. Спочатку агентство впровадило інструмент без кодування для оцифрування свого Плану розвитку людських ресурсів (HRDP) та процесів запитів на дистанційну роботу. Ефект був швидким та помітним; час розробки робочого процесу скоротився на 75% та підвищилась продуктивність.

Натхнене цими результатами, агентство планує розширити автоматизацію на 5-10 додаткових HR-проєктів, що ще раз доводить необхідність цифрової трансформації. Хмарні рішення стають дедалі популярнішими. У сфері управління персоналом застарілі системи серверного зберігання доволі часто є нормою. Часто це локальні рішення, що вимагають фізичних серверів та ручних оновлень. Хоча вони виконують свою функцію, їхні обмеження стають дедалі очевиднішими. Проблеми масштабованості, відсутність оновлень у режимі реального часу та неефективність отримання даних – це лише деякі з підводних каменів. З іншого боку, хмарні платформи пропонують гнучкість, масштабованість та доступ до даних у режимі реального часу. Ці переваги є вирішальними для ефективного використання хмарних платформ для управління персоналом. Однією з головних переваг хмарних платформ є доступність. Менеджери з персоналу можуть отримувати доступ до важливої інформації з будь-якого місця, незалежно від того, чи перебувають вони в офісі, чи працюють віддалено. Така доступність сприяє створенню більш гнучкого робочого середовища, де полегшується швидке прийняття рішень. Ще однією важливою перевагою є масштабованість. Бізнес зростає та розвивається, як і його потреби в управлінні персоналом. Хмарні рішення, такі як monday.com та Make, пропонують неперевершені можливості масштабованості. Можна додавати більше функцій, інтегрувати додаткові інструменти та розширювати базу користувачів, не турбуючись про потужність сервера чи оновлення вручну.

Найбільш результативним у питаннях HR-автоматизації залишається екосистемний підхід, який передбачає перехід на цифровий робочий простір, що стає можливим завдяки використанню електронного кадрового документообігу. У його рамках дії співробітників у цифровому просторі стають юридично значущими, з’являється можливість відмовитися від паперового документообігу, перевести всю взаємодію «компанія-співробітник» в електронний формат. Такий підхід зручний як організаціям, так і їх працівникам.

Робочий простір «у цифрі» має дві грані. З одного боку, бізнесу необхідна інтеграція всіх існуючих HR-функцій, – починаючи з підбору та адаптації співробітників, постановки завдань та оцінки результативності через розвиток компетенцій та закінчуючи управлінням винагородою та спадкоємністю. А з іншого боку, кадрові процеси важливо не просто автоматизувати, а й трансформувати їх у набір цифрових сервісів, які будуть доступні всередині компанії співробітникам та їхнім керівникам у різних робочих ситуаціях.

Для роботодавців найбільш очевидні переваги є такими: підвищення технологічності та рівня автоматизації бізнесу, скорочення витрат на обслуговуючий персонал, канцелярію та робочі площі. Електронний кадровий документообіг (ЕДО) також забезпечує прозорість та легкодоступність кадрової інформації у поєднанні з системою кадрового обліку. За рахунок цього відбувається зниження ролі людського фактора та ймовірності помилок при підготовці та підписанні документів, зростає швидкість оформлення та

підписання, що особливо актуально для територіально розподілених компаній та фірм з великою кількістю віддалених співробітників. У свою чергу, для співробітників перехід на ЕДО забезпечує підвищення мобільності, вивільняє додатковий час. Системи електронного кадрового документообігу уможливлюють оперативний доступ до документів, у тому числі з можливістю їх коригування. Це знижує частоту або повністю знімає необхідність звернень до бухгалтерії та відділу кадрів. Крім того, цифровий функціонал ЕДО дозволяє автоматизувати нагадування по подіях (наприклад, відпустці, що наближається) і є оптимальним форматом оформлення працевлаш-тування для співробітників на віддалених моделях найму. Однією з тенденцій, яку слід згадати, є популяризація зелених обчислень в управлінні кадровими процесами. Зелені обчислення в процесах HR передба-чають використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) екологічно сталим способом для досягнення цілей HR, таких як зменшення споживання енергії, мінімізація електронних відходів та просування екологічно чистих практик. Така інтеграція принципів зелених IT у функцію HR (зелений HR або зелений HRM) підтримує ширші зусилля організації щодо сталого розвитку, впливаючи на підбір персоналу, навчання, управління ефективністю та залучення співробітників екологічно свідомим способом. Метою зеленого HRM є зменшення забруднення на робочому місці шляхом впровадження політики та практики, що сприяють відповідальному управлінню людськими ресурсами. Зокрема, зелений обіг HR-документів передбачає інтеграцію екологічно свідомих практик в управління та життєвий цикл HR-документів для зменшення відходів та сприяння сталому розвитку.

Це включає оцифрування документів для усунення використання паперу, ефективне управління цифровими HR-файлами та впровадження онлайн-процесів безпаперового підбору персоналу, навчання та ведення обліку співробітників, тим самим підтримуючи ширші екологічні цілі організації та створюючи більш екологічну культуру праці [13].

Для багатьох відділів кадрів перехід до екологічних практик починається саме з того, як здійснюється документообіг. Хоча цифрове управління документами може здаватися просто черговим кроком у впровадженні технологій, воно насправді відіграє центральну роль у стратегіях корпоративного сталого розвитку. Від скорочення паперових відходів до мінімізації споживання енергії та потреб у зберіганні, перехід на цифрові технології – це розумний та вимірюваний спосіб для команд відділів кадрів зробити свій внесок у досягнення екологічних цілей, не жертвуючи дотриманням вимог чи бюджетом.

Відмовляючись від паперу, відділи кадрів створюють менше відходів та споживають менше ресурсів, допомагають у документуванні щодо досягнення контрольних показників сталого розвитку. Цей перехід стосується не лише візуального підходу; це стратегічний крок, який знаходить відгук як у інвесторів, так і у співробітників, а також у регуляторних органів.

Питання цифровізації HR-функції останні роки стоїть дуже гостро: швидкість змін, що відбуваються на ринку і в бізнесі, вимагає не просто автоматизації процесів, а заміни їх на нові – «цифрові». Підвищений попит на кваліфіковані кадри, зростаючі очікування з боку кандидатів і співробітників підтримують загальний тренд на якісну та персоналізовану взаємодію на траєкторії «співробітник-компанія». А електронний кадровий документообіг стає додатковим каталізатором революційних змін у HR.

**Висновок:**

Отже, управління кадровими документами стосується систематичного підходу до організації, зберігання та доступу до файлів і даних, пов'язаних з управлінням персоналом. Воно охоплює процеси та методи, пов'язані з обробкою співробітників, файлів, документів, інформації та даних протягом усього їхнього життєвого циклу, від адаптації до звільнення. Цифрові системи управління персоналом пропонують багато переваг порівняно з паперовими файлами та паперовими системами, які передбачають фізичне зберігання документів.

Тим не менш, хоча багато організацій перевели свої HR-системи на цифрову транзакційну хмарну платформу першого рівня, що призвело до підвищення ефективності цих процесів, мало хто пішов далі, щоб створити операційну модель управління персоналом, яка може допомогти їм аналізувати дані та тенденції й приймати більш обґрунтовані, стратегічні рішення. Таким чином, необхідним є подальший розвиток теорії та практики цифрової трансформації управління кадровим документообігом.

***Література***

1. Escribá-Carda N., Redondo-Cano A., Escribá-Moreno M. Firms' digital transformation and e-human resource management. A qualitative approach. Tec Empresarial. – Vol. 18. – No. 3. – 2024. – P. 103-128.

2. Makovoz S., Lysenko O. Digital technologies in personnel management. URL: https://www.researchgate.net/publication/381000161_Digital_technologies_in_personnel_management

3. Васильченко М., Василинин Н. сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. Економіка та Суспільство. – Вип. 64. – 2024. – С. 1-7.

4. Тур О., Тур, О., Петренко Д. Використання діджитал-технологій в кадровому-адмініструванні та в документообігу. Економіка та Суспільство. – 2024. – Вип. 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3738

5. Thu S., Pham M., Luc H.-M. Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. Humanities and Social Sciences Communications. – Vol. 12. – 2025. – Article 802.

6. Kamalakannan A. The integration of digital transformation with human resource management – a theoretical point of view. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 501-504.

7. Chiarini A., Bag S. Using green human resource management practices to achieve green performance: Evidence from Italian manufacturing context. Business Strategy and the Environment. – Vol. 33. – Iss. 5. – 2024. – P. 4694-4707.

8. Поліщук Р. Інтерпретивізм як один з концептуальних підходів осмислення спорту. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії.-2023.-Випуск 47.-С. 134-139.

9. Manuti A., de Palma P. Digital HR: a critical management approach to the digitilization of organizations. London: Palgrave Macmillan. – 2017. – 109 p.

10. Adisa T. HRM 5.0: Unpacking the digitalisation of Human Resource Management. London: Palgrave Macmillan. – 2024. – 286 p.

11. Bindra S., Bhattacharya S. Traditional to digital: human resource management transformation. Journal of Work Applied Management. – 2025. URL: https://www.emerald.com/jwam/article-pdf/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0019/9774793/jwam-02-2025-0019.pdf

12. Ahmić A., Ćosić M. Digital human resource management influence on the organizational resilience. Organization Management Journal. – Vol. 22. – No. 2. – 2025. – P. 111–125.

13. Risheed R., Ali Aisheikh G., Al-Shamaileh L., Altarawneh A. Impact of digital HR technology between green human resources and environmental performance in Jordanian banks. Heritage and Sustainable Development. – Vol. 6. – No. 1. – 2024. –P. 267-286.

14. Perez F., Lleo A., Ormazabal M. Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study. Journal of Cleaner Production. – Vol. 329. – No. 52. – 2021. – Article 129742

***References:***

1. Escribá-Carda, N., Redondo-Cano, A., Escribá-Moreno, M. (2024). Firms' digital transformation and e-human resource management. *A qualitative approach. Tec Empresarial* , 18, 3, 103-128 [in English].

2. Makovoz, S., Lysenko, O. *Digital technologies in personnel management.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381000161_Digital_technologies_in_personnel_management [in English].

3. Vasil'chenko, M., Vasilinin, N. (2024). suchasni kadrovi tehnologiї ta instrumenti dlja rozroblennja avtomatizovanih informacijnih sistem obliku personalu pidpriємstva [Modern personnel technologies and tools for the development of automated information systems for accounting for enterprise personnel]. *Ekonomika ta Suspil'stvo - Economy and Society*, 64, 1-7 [in Ukrainian].

4. Tur, O., Tur, O., Petrenko, D. (2024). Vikoristannja didzhital-tehnologij v kadrovomu-administruvanni ta v dokumentoobigu [The use of digital technologies in personnel administration and document management.]. *Ekonomika ta Cuspil'stvo - Economy and Society,* 61. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3738 [in Ukrainian].

5. Thu, S., Pham, M., Luc, H.-M. Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 802. [in English].

6. Kamalakannan, A. (2024). The integration of digital transformation with human resource management – a theoretical point of view. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8, 2, 501-504. [in English].

7. Chiarini, A., Bag, S. (2024). Using green human resource management practices to achieve green performance: Evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, 33, 5, 4694-4707. [in English].

8. Polishhuk, R. (2023). Interpretivizm jak odin z konceptual'nih pidhodiv osmislennja sportu [Interpretivism as one of the conceptual approaches to understanding sports]. *Visnik L'vivs'kogo universitetu. Serija filos.-politolog. Studiї - Visnyk of Lviv University. Series of Philosophical and Political Studies*, 47, 134-139 [in Ukrainian].

9. Manuti, A., de Palma, P. (2017). *Digital HR: a critical management approach to the digitilization of organizations*. London: Palgrave Macmillan [in English].

10. Adisa, T. (2024). *HRM 5.0: Unpacking the digitalisation of Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan [in English].

11. Bindra, S., Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work Applied Management*. Retrieved from https://www.emerald.com/jwam/article-pdf/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0019/9774793/jwam-02-2025-0019.pdf [in English].

12. Ahmić, A., Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, 22, 2, 111–125. [in English].

13. Risheed, R., Ali, Aisheikh G., Al-Shamaileh, L., Altarawneh, A. (2024). Impact of digital HR technology between green human resources and environmental performance in Jordanian banks. *Heritage and Sustainable Development*, 6, 1, 267-286 [in English].

14. Perez, F., Lleo, A., Ormazabal, M. (2021). Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study. *Journal of Cleaner Production*, 329, 52, 129742 [in English].

*УДК [338.43:334.722]:631.11*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-659-671*

**Дюкарев Андрій Олександрович** аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет, м. Умань, https://orcid.org/0009-0006-1296-5434

**Чернега Інна Іванівна** доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет, м. Умань, http://orcid.org/0000-0001-5573-8617

# ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

**Анотація.** Агробізнес України стикається з викликами геополітичної нестабільності, слабких ринків та інституцій, що вимагає ефективних організаційно-економічних механізмів для підвищення продуктивності й адаптації. Проблема полягає у відсутності комплексних теоретичних підходів до оцінки їхньої ефективності, які б охоплювали економічні, соціальні та екологічні аспекти, що ускладнює аналіз і вдосконалення управління. Науково це дослідження збагачує методологію аграрної економіки, а практично – сприяє підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств, особливо малих і середніх, забезпечуючи продовольчу безпеку та модернізацію сектору в умовах глобальних змін. Організаційно-економічні механізми відіграють ключову роль у підвищенні ефективності агробізнесу України, сприяючи адаптації до сучасних викликів, таких як геополітична нестабільність, недорозвиненість ринків та слабкість інституційного середовища. Проблема полягає у недостатній розробці теоретичних підходів до оцінки ефективності цих механізмів, що ускладнює їх практичне застосування, особливо для малих і середніх фермерських господарств. Незважаючи на значний прогрес у вивченні агробізнесу, недостатньо уваги приділено комплексним теоретичним підходам до оцінки ефективності організаційно-економічних механізмів, які враховували б економічні, соціальні та екологічні аспекти. Подальший ефективний розвиток аграрної сфери, невід'ємною складовою якої є соціально-економічне зростання сільських територій, неможливий без активного функціонування малого та середнього бізнесу. Водночас саме організаційно-економічні механізми їх розвитку залишаються більш проблемними у порівнянні з великими агрокорпораціями. Зокрема, на рівні малих і середніх агроформувань майже не реалізуються такі організаційні інструменти, як системне планування виробництва, створення вертикально інтегрованих структур та впровадження комплексного управління якістю.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, ефективність, організаційно-економічний механізм, економічні показники, агробізнес, сільське господарство.

**Diukarev Andrii Oleksandrovich** PhD student, Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman, https://orcid.org/0009-0006-1296-5434

**Cherneha Inna Ivanivna,** Doctor of Economic Sciences, Professor Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman, http://orcid.org/0000-0001-5573-8617

## THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES OF AGRIBUSINESS ENTITIES

**Abstract.** Ukrainian agribusiness faces the challenges of geopolitical instability, weak markets and institutions, which requires effective organizational and economic mechanisms to increase productivity and adaptation. The problem lies in the lack of comprehensive theoretical approaches to assessing their effectiveness, which would cover economic, social and environmental aspects, which complicates the analysis and improvement of management.

Scientifically, this study enriches the methodology of agrarian economics, and practically - contributes to increasing the competitiveness of agricultural enterprises, especially small and medium-sized ones, ensuring food security and modernization of the sector in the face of global changes.

Organizational and economic mechanisms play a key role in increasing the efficiency of Ukrainian agribusiness, contributing to adaptation to modern challenges, such as geopolitical instability, underdevelopment of markets and weakness of the institutional environment.

The problem lies in the insufficient development of theoretical approaches to assessing the efficiency of these mechanisms, which complicates their practical application, especially for small and medium-sized farms.

Despite significant progress in the study of agribusiness, insufficient attention has been paid to comprehensive theoretical approaches to assessing the efficiency of organizational and economic mechanisms that would take into account economic, social and environmental aspects.

Further effective development of the agricultural sector, an integral part of which is the socio-economic growth of rural areas, is impossible without the active functioning of small and medium-sized businesses. At the same time, it is the organizational and economic mechanisms of their development that remain more problematic compared to large agricultural corporations. In particular, at the level of

small and medium-sized agricultural formations, such organizational tools as systematic production planning, the creation of vertically integrated structures and the implementation of integrated quality management are almost not implemented.

**Keywords:** Keywords: entrepreneurial activity, efficiency, organizational and economic mechanism, economic indicators, agribusiness, agriculture.

**Постановка проблеми.** Сільське господарство України на сучасному етапі виступає провідною галуззю національної економіки, що формує близько чверті експортного потенціалу держави, гарантує продовольчу безпеку та демонструє відносно стабільні показники ефективності у порівнянні з іншими секторами економіки. У межах економічного блоку найбільш уразливими є питання державної підтримки доходів дрібних агровиробників, функціонування страхових механізмів, а також подолання монопольного впливу посередницьких структур на аграрному ринку. Водночас у внутрішньому економічному середовищі малих агропідприємств практично відсутні ефективні механізми внутрішньогосподарських відносин між структурними підрозділами та соціальної відповідальності бізнесу; недостатньо розвинутим залишається й інноваційний механізм підтримки їхнього розвитку.

Незважаючи на значний прогрес у вивченні організаційно-економічних механізмів агробізнесу, чимало аспектів залишаються недостатньо дослідженими. По-перше, бракує цілісних теоретичних моделей, які б одночасно враховували економічні (продуктивність, рентабельність), соціальні (зайнятість, рівень добробуту) та екологічні (сталість, вплив на довкілля) критерії оцінювання ефективності. По-друге, міжнародні методології, такі як DEA, SFA чи TFP, не адаптовані належним чином до специфіки перехідної економіки України з її унікальними інституційними та геополітичними умовами. По-третє, відсутні диференційовані підходи до оцінювання ефективності для різних категорій агропідприємств – малих, середніх і великих, які мають різні ресурси та пріоритети. Ці невирішені аспекти є предметом даного дослідження, спрямованого на розробку відповідних теоретичних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінка ефективності організаційно-економічних механізмів в агробізнесі є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. В. Андрійчук [1], акцентував на інтеграційних процесах у сільському господарстві України, але не розробив методів їхньої оцінки. І. Кириленко [2], аналізував структурні реформи, зосередившись на макроекономіці, без деталізації теоретичних моделей. Міжнародні дослідники P. Hoang та V. Nguyen [3], вивчали продуктивність малих фермерів, однак не врахували специфіку перехідних економік. J. von Braun і A. Mirzabaev [4], пропонували комплексні підходи до оцінки стійкості, але для розвинених ринків. О. Радченко [5], наголошувала на інноваціях в агрокомплексі, Л. Коваленко [6], – на інтеграції, але без інструментів оцінки.

**Мета статті полягає у дослідженні** теоретичних підходів до оцінки ефективності організаційно-економічних механізмів розвитку підприємницької діяльності суб'єктів агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-економічні механізми агробізнесу України складають комплекс економічних і організаційних заходів, що підвищують ефективність сільськогосподарського управління. Вони функціонують на макро-, мезо- та мікрорівнях, включаючи планування, контроль, інтеграцію та регулювання. Ці механізми сприяють вирішенню проблеми недорозвиненості ринків, знижуючи транзакційні витрати та покращуючи доступ до капіталу. Вони також стимулюють співпрацю між секторами агропромислового комплексу та адаптацію агробізнесу до нових умов, враховуючи геополітичні виклики. Український агробізнес стикається з викликами, такими як недостатньо розвинені ринки ресурсів і продукції, слабкі інституції, проблеми з контрактами та правами власності. Це ускладнює діяльність, особливо для малих і середніх фермерів, тоді як великі агрохолдинги адаптуються краще [7].

Оцінка ефективності в агропромисловому секторі базується на ряді ключових концепцій та методологій. Основні поняття включають сільськогосподарську продуктивність, економічну ефективність, технічну ефективність та конкурентоспроможність. Ці концепції оцінюються за допомогою різноманітних показників, які можна розділити на категорії економічного розвитку галузі, ефективності управління виробничим процесом та різних мір продуктивності. Одним з найважливіших показників є загальна факторна продуктивність (TFP), яка порівнює сільськогосподарські виходи з входами, даючи комплексну оцінку продуктивності. Інші ключові індикатори включають частку ВВП, обсяги виробництва та капітальні інвестиції, які допомагають оцінити конкурентоспроможність сільського господарства. Методології оцінки ефективності можуть бути якісними, кількісними або змішаними, часто включаючи симуляційні моделі, опитування та індекси, що характеризують виробництво та торгівлю [8].

Таблиця 1

**Методології оцінки ефективності у сільському господарстві України**

| Методологія | Опис | Застосування |
|---|---|---|
| Data Envelopment Analysis (DEA) | Непараметричний метод вимірювання технічної ефективності | Порівняння ефективності різних сільськогосподарських підприємств |
| Stochastic Frontier Analysis (SFA) | Параметричний метод оцінки ефективності | Визначення факторів, що впливають на ефективність |
| Balanced Scorecard | Інтегрований підхід до оцінки ефективності | Комплексна оцінка фінансових, операційних та стратегічних аспектів |
| Total Factor Productivity (TFP) | Індекс загальної факторної продуктивності | Оцінка загальної продуктивності сільського господарства |

Важливо підкреслити, що обраний теоретичний підхід може суттєво вплинути на результати оцінки ефективності. Деякі методи зосереджуються лише на технічних аспектах, тоді як інші враховують економічні показники разом із суспільними пріоритетами, такими як забезпечення продовольчої безпеки та екологічна стійкість. Це свідчить про необхідність ретельного вибору моделей і методів для отримання точних результатів. Сучасні підходи до оцінки ефективності в агробізнесі все частіше включають аналіз екологічних та соціальних факторів поряд з традиційними економічними показниками. Серед інноваційних підходів виокремлюється застосування географічних інформаційних систем (ГІС) і технологій дистанційного зондування для аналізу просторових закономірностей і змін у землекористуванні. Ці методи дають змогу ефективно оцінювати результати сільськогосподарської діяльності на великих територіях і відстежувати динаміку змін у часі. Крім того, дедалі більшого значення набувають партисипативні методи оцінювання та тематичні дослідження, які враховують специфічні контекстні фактори та надають цінні уроки з сільськогосподарських інтервенцій. Комплексні методи оцінки ефективності сприяють збільшенню продуктивності сільського господарства в середньому на 30%.

Варто підкреслити, що вибір методології для оцінки ефективності повинен враховувати особливості конкретного агропідприємства або галузі. Наприклад, для малих фермерських господарств доцільніше використовувати методи, що акцентують увагу на соціальних і екологічних аспектах, тоді як для великих агрохолдингів більш підходящими будуть методи, орієнтовані на фінансові показники та масштаби виробництва. Отже, для всебічної оцінки ефективності в агробізнесі необхідно ретельно обирати та поєднувати різні теоретичні підходи та методології. У контексті України, де агропромисловий сектор відіграє ключову роль в економіці, застосування цих теоретичних підходів та методологій має особливе значення. Вони допомагають не лише оцінити поточну ефективність сектора, але й визначити напрямки для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності українського агробізнесу на глобальному ринку. Це особливо важливо в умовах поточних викликів, пов'язаних з геополітичною ситуацією та необхідністю модернізації сільськогосподарського виробництва [9].

Аналіз економічних показників ефективності в агробізнесі України базується на комплексному підході, що охоплює оцінку прибутковості, продуктивності та зростання доходів. Ці показники відіграють ключову роль у визначенні фінансового стану аграрних підприємств, їх конкуренто-спроможності та потенціалу для бізнесового співробітництва. Теоретичні підходи до їх аналізу включають використання статистичних методів, економіко-математичної оптимізації та комплексної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Прибутковість є одним з найважливіших показників ефективності агробізнесу.

Вона визначається як співвідношення між отриманим прибутком та витраченими ресурсами. У 2025 році спостерігається позитивна динаміка прибутковості в українському агросекторі, особливо для олійних культур. Однак, важливо зазначити, що висока прибутковість не завжди гарантує довгострокову стабільність, оскільки може залежати від зовнішніх факторів, таких як погодні умови та ринкові ціни. Прогнозований приріст валової сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році порівняно з 2024 роком становить 3% [10].

Таблиця 2

**Теоретичні підходи до оцінки розвитку агробізнесу**

| Теоретичний підхід | Ключові аспекти | Перспективи розвитку |
|---|---|---|
| Інтегрований індексний аналіз | Комплексна оцінка конкурентоспроможності | Вдосконалення методології розрахунку |
| Аналіз стейкхолдерів | Розуміння інтересів різних учасників | Розширення охоплення груп впливу |
| Оцінка сталого розвитку | Врахування екологічних та соціальних факторів | Інтеграція з міжнародними стандартами |
| Аналіз інноваційного розвитку | Оцінка впровадження нових технологій | Фокус на цифровізацію та автоматизацію |

Продуктивність є іншим ключовим показником ефективності, який вимірює співвідношення між обсягом виробленої продукції та використаними ресурсами. В українському агробізнесі продуктивність значною мірою залежить від впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство та цифровізація виробництва. Ці інновації дозволяють оптимізувати використання ресурсів та підвищити врожайність основних культур.

Таблиця 3

**Ключові показники продуктивності агробізнесу України**

| Показник | Значення | Тенденція |
|---|---|---|
| Експорт зерна | 40-50 млн тонн | Зростання |
| Урожай олійних культур | > 24 млн тонн | Зростання |
| Рентабельність олійних культур | Позитивна | Стабільна |
| Рентабельність зернових | Негативна | Зниження |

Зростання доходів в агробізнесі України демонструє позитивну динаміку в 2025 році. Очікується збільшення експорту агропродукції до $23-24 млрд, що становитиме близько 45% валютних надходжень країни. Це зростання зумовлене розширенням посівних площ під олійні культури, підвищенням врожайності кукурудзи та впровадженням новітніх агротехнологій. Однак, важливо зазначити, що прибутковість залишається нижчою порівняно з довоєнним періодом [11].

Теоретичні підходи до аналізу економічних показників ефективності в агробізнесі України включають використання систем індикаторів, які дозволяють здійснити комплексний аналіз.

Ці системи охоплюють процесні, вихідні, результативні та індикатори впливу. Важливим аспектом є оцінка синергетичного ефекту від взаємодії структурних підрозділів організації та аналіз капіталомісткості виробництва.

Для оцінки економічної ефективності сільськогосподарського виробництва використовується система показників, що характеризують вихід валової продукції та чистого доходу на одиницю витрат виробничих ресурсів.

При цьому враховується якість землі та раціональність використання земельних угідь. Ключовими критеріями є рівень рентабельності та максимізація прибутку з розрахунку на одиницю сільськогосподарських угідь при мінімумі витрат.

Попри позитивні зрушення, аграрний сектор України стикається з низкою викликів, що впливають на економічну ефективність. Серед основних проблем – нестача фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також наслідки війни, включаючи обмежений доступ до окупованих територій і труднощі з експортною логістикою. Ці обставини вимагають постійного вдосконалення процесів і підвищення продуктивності, щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українського аграрного сектору. Очікується, що у 2025 році експорт агропродукції України досягне $23-24 млрд. [12].

Сучасні дослідження ефективності використання ресурсів в аграрному секторі України зосереджуються на всебічному аналізі різних видів ресурсів. Особливий акцент робиться на питаннях раціонального використання земель, підвищення родючості ґрунтів, оптимізації сівозмін і посівних площ. В умовах війни на перший план виходять завдання забезпечення продовольчої безпеки та відновлення виробничого потенціалу в постраждалих регіонах.

Конкурентоспроможність агробізнесу в Україні є комплексним показником, який залежить від багатьох факторів, включаючи природно-кліматичні умови, ресурсний потенціал, технологічний рівень виробництва та інноваційну активність.

Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності охоплюють різноманітні методи, від аналізу порівняльних переваг до комплексних інтегральних показників.

Один з ключових підходів базується на теорії ефективної конкуренції, яка виділяє чотири групи критеріїв: ефективність виробничої діяльності, фінансове положення, ефективність організації збуту та конкурентоспроможність продукції.

Інші методи включають оцінку через обсяг продажу, прибуток, ринкову вартість майна та чистий прибуток на одиницю земельної площі. Важливим є також використання інтегральних показників, які дозволяють врахувати різні аспекти діяльності підприємства [13].

Таблиця 4

**Методи оцінки та їхні ключові переваги в агробізнесі**

| Метод оцінки | Ключові показники | Переваги |
|---|---|---|
| Теорія ефективної конкуренції | Виробнича ефективність, фінансовий стан, збут | Комплексність |
| Порівняльних переваг | Ресурсний потенціал, продуктивність | Врахування специфіки галузі |
| Інтегральний | Комбінація різних показників | Всебічна оцінка |
| Матричний | Ринкова частка, темпи зростання | Візуалізація позиції |

Інновації є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України. Основні підходи до їх впровадження охоплюють стратегічне планування, діяльність у сфері досліджень і розробок (R&D), реалізацію пілотних проєктів і взаємодію з науковими установами.

Особливий акцент робиться на таких інноваційних технологіях, як точне землеробство, застосування дронів, інтеграція систем інтернету речей (IoT) для моніторингу полів, а також автоматизація й роботизація аграрних процесів. Ефективність інновацій оцінюється через аналіз зростання продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та розширення ринків збуту. Важливим є також врахування здатності підприємств адаптуватися до змін ринкових умов і оперативно впроваджувати новітні рішення. Теоретичні моделі оцінюють як прямі економічні вигоди від інновацій, так і непрямі переваги, зокрема підвищення стійкості бізнесу та поліпшення екологічних показників. Незважаючи на великий потенціал інновацій, їх впровадження в агробізнесі України супроводжується численними викликами.

Серед основних проблем – обмежене фінансування, дефіцит кваліфікованих фахівців та нестабільна політична й економічна ситуація, особливо в умовах війни. Для подолання цих труднощів пропонуються такі теоретичні підходи, як створення моделей державно-приватного партнерства, організація інноваційних кластерів та розвиток системи трансферу технологій. Завдяки впровадженню інноваційних рішень продуктивність українських агропідприємств зростає в середньому на 25% [14].

Теоретичні моделі оцінки впливу державної політики на розвиток агробізнесу в Україні включають різноманітні методологічні інструменти. Одним з ключових підходів є модель оцінки підтримки виробника (Producer Support Estimate, PSE), яка вимірює рівень державної підтримки сільськогосподарських виробників. Інші моделі фокусуються на аналізі ефективності державного регулювання інвестиційної діяльності в сільському господарстві, зокрема через фінансування управління інвестиціями та надання фінансових стимулів.

Таблиця 5

**Теоретичні моделі та їх застосування в агробізнесі України**

| Теоретична модель | Ключові аспекти оцінки | Значення для агробізнесу |
|---|---|---|
| PSE модель | Рівень державної підтримки | Оцінка ефективності субсидій |
| Модель інституційного аналізу | Якість інституційного середовища | Вплив на доступ до ресурсів |
| Модель оцінки ринкових умов | Розвиток ринків капіталу | Доступ до фінансування |
| Модель оцінки політики ЄС | Гармонізація з стандартами ЄС | Перспективи євроінтеграції |

Останні зміни в державній політиці України суттєво вплинули на агробізнес. Впровадження системи мінімальних експортних цін на ключові сільськогосподарські товари, затвердження стратегічних документів розвитку аграрного сектору та виділення коштів на компенсацію витрат на розмінування земель є прикладами таких змін. Теоретичні моделі оцінюють вплив цих політичних рішень на продуктивність сільського господарства, динаміку ринку та загальний розвиток сектору. Ринкові умови відіграють ключову роль у розвитку агробізнесу України. Теоретичні моделі аналізують вплив таких факторів, як глобальний попит на сільськогосподарську продукцію, розширення експортних ринків та адаптація виробництва до змінних умов. Особлива увага приділяється оцінці стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової нестабільності та геополітичних викликів. Моделі також враховують вплив логістичних проблем та зростання виробничих витрат на експортний потенціал країни [15].

Оцінка впливу євроінтеграційних процесів на розвиток агробізнесу в Україні є ключовим елементом теоретичних моделей. У них аналізуються наслідки гармонізації аграрної політики України зі стандартами ЄС, зокрема можливий перехід від акценту на великомасштабний агробізнес до підтримки розвитку сільських територій. Крім того, досліджується роль міжнародних фінансових інституцій у створенні інституційного середовища шляхом впровадження реформ і надання фінансової допомоги. Прогнозується, що частка агропродукції у загальному експорті України до 2025 року досягне 45%. Теоретичні моделі також оцінюють вплив технологічних інновацій та цифровізації на розвиток агробізнесу в контексті державної політики та ринкових умов. Аналізується роль державних програм підтримки інновацій, створення технологічних парків та стимулювання співпраці між науковими установами та агропідприємствами. Особлива увага приділяється оцінці впливу цих факторів на підвищення конкурентоспроможності українського агросектору на глобальному ринку. Інтегровані теоретичні підходи до оцінки ефективності агробізнесу в Україні поєднують якісні та якісні оцінки, створюючи всебічну картину розвитку сільськогосподарського сектора. Ключовим інструментом є

інтегрований індекс конкурентоспроможності, що враховує прибутковість, управління виробництвом і фінансову стійкість для аналізу тенденцій у галузі.

Комплексні моделі відіграють важливу роль завдяки інтеграції статистичних методів аналізу, таких як обчислення середніх величин, аналіз трендів і індексний метод із якісними підходами, зокрема діалектичним методом наукового пізнання та абстрактно-логічним методом. Це сприяє не лише оцінюванню кількісних показників, але й узагальненню науково-методологічних підходів до оцінки ефективності агробізнесу.

Такі моделі також враховують особливості організаційних структур агробізнесу в Україні, досліджуючи взаємодію між великими агрохолдингами, орієнтованими на кількісні показники для демонстрації результативності та залучення інвестицій, і малими фермерськими господарствами, які акцентують увагу на якісних оцінках соціальних і екологічних аспектів. Завдяки цьому забезпечується комплексне розуміння переваг і недоліків різних організаційних підходів у сільському господарстві України.

Інноваційний підхід передбачає застосування моделі екологічно адаптованої економічної ефективності. Ця модель враховує як бажані результати, наприклад, урожайність сільськогосподарських культур, так і небажані, зокрема викиди парникових газів.

Такий метод дозволяє комплексно оцінити ефективність агровиробників з урахуванням екологічних аспектів, що набуває особливого значення в умовах сталого розвитку та кліматичних змін. Технології дронів і машинного навчання на платформі AGRO.BI забезпечують точність прогнозування врожайності на рівні 85% [16].

**Висновки.** Ефективність організаційно-економічних механізмів в агробізнесі України вимагає комплексного підходу до оцінки, який інтегрує економічні (продуктивність, прибутковість), соціальні (зайнятість, добробут) та екологічні (сталість, вплив на довкілля) критерії.

Аналіз таких методологій, як Data Envelopment Analysis (DEA), Stochastic Frontier Analysis (SFA) та загальна факторна продуктивність (TFP), показав їхню теоретичну цінність.

Однак для практичного застосування в Україні необхідна адаптація до умов перехідної економіки, врахування слабкості інституцій і геополітичних викликів, що підтверджує актуальність розробки нових підходів.

Запропоновані теоретичні моделі враховують специфіку різних типів агропідприємств: для малих і середніх доцільні соціально орієнтовані методи, для великих агрохолдингів – фінансово орієнтовані.

Комплексні підходи сприяють зростанню продуктивності на 30% і підвищенню конкурентоспроможності сектору на глобальному ринку.

Розроблені рекомендації спрямовані на модернізацію агробізнесу, забезпечення продовольчої безпеки та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку, що має особливе значення в сучасних умовах.

***Література:***

1. Андрійчук, В. (2013). Агропромислові формування нового типу в контексті національної стратегії розвитку сільського господарства. Економіка АПК, 20 (1), 3-15.

2. Кириленко, І., & Івченко, В. (2016). Структурні реформи на селі: міжнародний досвід, українські реалії. Економіка АПК, 23(2), 5-11.

3. Hoang, V., & Nguyen, V. (2023). Determinants of small farmers' participation in contract farming in developing countries: A study in Vietnam. Agribusiness, 2023. https://doi.org/10.1002/agr.21795

4. Mbaye, A. J. von Braun, F. Gaye, A. Mirzabaev. (2021) Climate Change and Food Security in West Africa. Publ. by Program of Accompanying Research on Agricultural Innovation (PARI), University Cheikh Anta Diop (Dakar, Senegal) and WASCAL. https://wascal.org/wp-content/uploads/2021/10/CLIMATE-CHANGE-AND-FOODSECURITY-IN-WEST-AFRICA-1.pdf

5. Радченко О. П. (2019) Інноваційні аспекти розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації / О. П. Радченко // Економіка. Фінанси. Право. № 10(1). - С. 19-23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10%281%29__6

6. Коваленко Г. В. (2012) Розвиток інтеграційних процесів в аграрному секторі / Г. В. Коваленко // Бізнес-навігатор. № 1. - С. 30-35. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_27_8

7. Krinichnaia, E. P. (2023). Organizational and economic mechanism of adaptation of agribusiness entities to new business conditions. AIC: Economics, management, (10), 38–48. https://doi.org/10.33305/2310-38

8. Чіков, І. А. (2024). Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. Підприємництво і торгівля, (41), 104–117. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14

9. How to Boost Performance with KPIs. (2024). Business Plan Templates. https://businessplan-templates.com/blogs/metrics/agriculture-consulting-firm

10. Корабльова, К. А., & Хамініч, С. Ю. (2016). Ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві України: Теоретичні підходи. Ефективна економіка №5 2016. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5419

11. Прогноз для аграрного сектору України на 2025 рік: основні тенденції та виклики. (2025). Журнал Агроном. https://www.agronom.com.ua/prognoz-dlya-agrarnogo-sektoru-ukrayiny-na-2025-rik-osnovni-tendentsiyi-ta-vyklyky/

12. Агапова, В. (2025). Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. VoxUkraine. «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. https://voxukraine.org/ukrayinskyj-agrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku

13. Kovtunenko, Y., & Kolisnichenko, Y. (2024). Methodological Approaches to Assessing the Competitiveness of a Service Sector Enterprise. Economic journal Odessa polytechnic university, 2(28), 35–41. https://doi.org/10.15276/ej.02.2024.4

14. Velychko, Y., Franko, I., & Munka, S. (2023). Modern marketing strategies of agribusiness development in economically developed countries and possibilities of their implementation in Ukraine. agrarian economy, 16(1-2), 118–124. https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.118

15. Ukrainian Grain Exports in 2024: Market Trends and Impact of Weather Conditions - Oj. (2025). Odessa Journal | Main. https://odessa-journal.com/ukrainian-agribusiness-club-for-the-first-time-during-the-war-it-is-possible-to-talk-about-profits-from-growing-all-types-of-cereals

16. EU Accession and Sustainability Challenges for Ukraine’s Agricultural Sector. (2024). FREE NETWORK. https://freepolicybriefs.org/2024/11/18/eu-accession-ukraine/

***References:***

1. Andriychuk, V. (2013). Ahropromyslovi formuvannya novoho typu v konteksti natsional′noyi stratehiyi rozvytku sil′s′koho hospodarstva. [New type of agro-industrial formations in the context of the national strategy for the development of agriculture]. Ekonomika APK - Economics of the Agricultural Complex, 20 (1), (pp. 3-15). [in Ukrainian].

2. Kyrylenko, I., & Ivchenko, V. (2016). Strukturni reformy na seli: mizhnarodnyy dosvid, ukrayins′ki realiyi.. [Structural reforms in the countryside: international experience, Ukrainian realities]. Ekonomika APK - Economics of the Agricultural Complex, 23(2), (pp. 5-11) [in Ukrainian].

3. Hoang, V., & Nguyen, V. (2023). Vyznachal′ni faktory uchasti dribnykh fermeriv u kontraktnomu sil′s′komu hospodarstvi v krayinakh, shcho rozvyvayut′sya: doslidzhennya u V'yetnami. [Determinants of small farmers' participation in contract farming in developing countries: A study in Vietnam]. Ahrobiznes - Agribusiness. [in Ukrainian] Retrieved from https://doi.org/10.1002/agr.21795

4. Mbaye, A. J. & von Braun, & F. Gaye, & A. Mirzabaev. (2021) Zmina klimatu ta prodovol′cha bezpeka u Zakhidniy Afrytsi. [Climate Change and Food Security in West Africa]. Opublikovano Prohramoyu suputnikh doslidzhen′ sil′s′kohospodars′kykh innovatsiy (PARI), Universytetom Sheykha Anta Diopa (Dakar, Senehal) ta WASCAL - Publ. by Program of Accompanying Research on Agricultural Innovation (PARI), University Cheikh Anta Diop (Dakar, Senegal) and WASCAL. Retrieved from https://wascal.org/wp-content/uploads/2021/10/CLIMATE-CHANGE-AND-FOODSECURITY-IN-WEST-AFRICA-1.pdf

5. Radchenko O. P. (2019). Innovatsiyni aspekty rozvytku ahropromyslovoho kompleksu v umovakh hlobalizatsiyi [Innovative aspects of the development of the agro-industrial complex in the context of globalization]. Ekonomika. Finansy. Pravo. - Economics. Finance. Law. № 10(1). – (pp. 19-23) [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10%281%29__6

6. Kovalenko G. V. (2012) Rozvytok intehratsiynykh protsesiv v ahrarnomu sektori [Development of integration processes in the agricultural sector]. Biznes-navihator - Business Navigator, № 1. - (pp. 30-35) [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_27_8

7. Krinichnaia, E. P. (2023). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm adaptatsiyi sub'yektiv ahrobiznesu do novykh umov hospodaryuvannya. [Organizational and economic mechanism of adaptation of agribusiness entities to new business conditions]. APK: Ekonomika, menedzhment - AIC: Economics, management, (10), (pp. 38–48). [in Ukrainian]. Retrieved from https://doi.org/10.33305/2310-38

8. Chikov, I. A. (2024). Teoretyko-metodychni aspekty naukovykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti diyal′nosti pidpryyemstv APK. [Theoretical and methodological aspects of scientific approaches to assessing the effectiveness of the activities of agricultural enterprises]. Pidpryyemnytstvo i torhivlya - Entrepreneurship and trade, (41), (pp. 104–117). [in Ukrainian]. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14

9. Yak pidvyshchyty produktyvnist′ za dopomohoyu klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) [How to Boost Performance with KPIs]. (n.d.). (2024). Shablony biznes-planiv - Business Plan Templates. [in Ukrainian]. Retrieved from https://businessplan-templates.com/blogs/metrics/agriculture-consulting-firm

10. Korableva, K. A., & Khaminich, S. Yu. (2016). Efektyvnist′ vykorystannya zemel′nykh uhid′ u sil′s′komu hospodarstvi Ukrayiny: Teoretychni pidkhody. [Efficiency of land use in agriculture in Ukraine: Theoretical approaches]. Efektyvna ekonomika - Effective Economy. №5. [in Ukrainian]. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5419

11. Prohnoz dlya ahrarnoho sektoru Ukrayiny na 2025 rik: osnovni tendentsiyi ta vyklyky. [Forecast for the agricultural sector of Ukraine for 2025: main trends and challenges]. (n.d.). (2025).

Zhurnal Ahronom - Agronom Journal. [in Ukrainian]. Retrieved from https://www.agronom.com.ua/prognoz-dlya-agrarnogo-sektoru-ukrayiny-na-2025-rik-osnovni-tendentsiyi-ta-vyklyky/

12. Agapova, V. (2025). Ukrayins′kyy ahrobiznes: mizh vyklykamy viyny ta mozhlyvostyamy rynku. [Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and the Opportunities of the Market]. (n.d.). VoxUkraine. «Voks Ukrayina» – bil′she nizh naykrashcha analityka pro Ukrayinu - VoxUkraine. "Vox Ukraine" – more than the best analytics about Ukraine. [in Ukrainian]. Retrieved from https://voxukraine.org/ukrayinskyj-agrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku

13. Kovtunenko, Y., & Kolisnichenko, Y. (2024). Metodolohichni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva sfery posluh [Methodological Approaches to Assessing the Competitiveness of a Service Sector Enterprise]. Ekonomichnyy zhurnal Odes′koho politekhnichnoho universytetu - Economic journal Odessa polytechnic university, 2(28), 35–41. [in Ukrainian]. Retrieved from https://doi.org/10.15276/ej.02.2024.4

14. Velychko, Y., & Franko, I., & Munka, S. (2023). Suchasni marketynhovi stratehiyi rozvytku ahrobiznesu v ekonomichno rozvynenykh krayinakh ta mozhlyvosti yikh vprovadzhennya v Ukrayini. [Modern marketing strategies of agribusiness development in economically developed countries and possibilities of their implementation in Ukraine]. ahrarna ekonomika - agrarian economy, 16(1-2), (pp. 118–124). [in Ukrainian]. Retrieved from https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.118

15. Eksport zerna z Ukrayiny u 2024 rotsi: rynkovi tendentsiyi ta vplyv pohodnykh umov. [Ukrainian Grain Exports in 2024: Market Trends and Impact of Weather Conditions]. (n.d.). (2025). Ofitsiynyy visnyk - Oj. Odes′kyy zhurnal. Holovna - Odessa Journal. Main. [in Ukrainian]. Retrieved from https://odessa-journal.com/ukrainian-agribusiness-club-for-the-first-time-during-the-war-it-is-possible-to-talk-about-profits-from-growing-all-types-of-cereals

16. Vyklyky vstupu do YES ta staloho rozvytku dlya sil′s′kohospodars′koho sektoru Ukrayiny. [EU Accession and Sustainability Challenges for Ukraine's Agricultural Sector]. (n.d.). (2024). Bezkoshtovna Merezha - Free Network. Retrieved from https://freepolicybriefs.org/2024/11/18/eu-accession-ukraine/

*УДК 334.012.23*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-672-683*

**Чернега Інна Іванівна** доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет, м. Умань, http://orcid.org/0000-0001-5573-8617

**Хахалін Микола Васильович** аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет, м. Умань, http://orcid.org/0009-0004-4554-4527

# СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Анотація.** Сьогодні перед державною владою постала необхідність вирішення важливого завдання стосовно визначення внутрішніх точок опори, які стануть базисом зростання національної економіки. Поступова втрата домінуючих позицій великих підприємств привела до посилення економічної значущості суб'єктів малого та середнього підприємництва, які забезпечують формування внутрішнього валового продукту, наповнення доходної частини бюджетів всіх рівнів, насичення вітчизняного ринку товарами та послугами, забезпечують працевлаштування українського населення і зниження соціальної напруженості в державі.

Розуміючи вагому роль малого та середнього підприємництва, державна влада задекларувала досить широкий спектр заходів, що реалізуються і плануються до впровадження з метою забезпечення розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва і формування сприятливого середовища їхнього функціонування.

В Україні у сфері малого підприємництва протягом останніх років відбулися процеси активізації. Утворення активного ділового середовища підприємництва стимулювало розвиток діяльності малого підприємництва. Для підвищення конкурентоспроможності та удосконалення організації діяльності малого підприємництва на мікрорівні потрібно віднайти шляхи та засоби для стимулювання та ефективного розвитку малого підприємництва у всіх галузях економіки країни.

Розвиток малого підприємництва в нашій країні є важливою складовою як соціально-економічного розвитку країни в цілому, так і її регіонів. Мале підприємництво насамперед вирішує проблему зайнятості населення, активує фінансові та трудові ресурси, сприяє підвищенню доходів населення та демонополізації економіки. Чутливість малого підприємництва потребує державної підтримки для його стабільного функціонування, тому є необхідність

у комплексному дослідженні розвитку малого підприємництва, що буде сприяти підтримці та його ефективному розвитку.

Стабільність економіки країни, її розвиток насамперед залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, але все ж таки її основними факторами є ефективність підприємництва, можливість ведення рентабельної підприємницької діяльності. Для підприємництва війна є найбільш негативним фактором, який дестабілізує будь-яку діяльність, наявність постійних ризиків, фінансових та матеріальних втрат, збільшення фінансових витрат з державного бюджету країни на оборону країни від агресора, на військові потреби, обмеження зовнішніх ринків для збуту виробленої продукції негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності загалом.

**Ключові слова:** підприємництво, підприємницька діяльність, мале підприємництво, розвиток підприємництва, стратегії розвитку, конкурентне середовище.

**Cherneha Inna Ivanivna** Doctor of Economic Sciences, Professor Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman, http://orcid.org/0000-0001-5573-8617

**Khakhalin Mykola Vasilyevich** PhD student, Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman, http://orcid.org/0009-0004-4554-4527

## STRATEGIES FOR IMPROVING THE DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISE

**Abstract.** Today, the sovereign power has faced the need to establish important internal support points that will become the basis for the growth of the national economy. The gradual loss of dominant positions of large enterprises has led to an increase in the economic significance of small and medium-sized businesses, which contributes to the formation of gross domestic product, filling the revenue part of budgets at all levels, saturating the domestic market with goods and services, ensuring employment for the population of Ukraine, and reducing social tension in the state.

Understanding the significant role of small and medium-sized businesses, the state authorities have declared a fairly wide range of measures that are being implemented and planned for implementation in order to ensure the development of small and medium-sized businesses and the formation of a favorable environment for their functioning.

In Ukraine, small business has been experiencing a revitalization process in recent years. The creation of an active business environment for entrepreneurship has stimulated the development of small business activities. To increase competitiveness and improve the organization of small business activities at the micro level, it is

necessary to find ways and means to stimulate and effectively develop small business in all sectors of the country's economy. The development of small business in our country is an important component of both the socio-economic development of the country as a whole and its regions. Small business primarily solves the problem of employment of the population, activates financial and labor resources, contributes to increasing the income of the population and demonopolization of the economy. The sensitivity of small businesses requires state support for their stable functioning, therefore there is a need for a comprehensive study of the development of small businesses, which will contribute to their support and effective development.

The stability of the country's economy and its development primarily depend on internal and external factors, but still its main factors are the efficiency of entrepreneurship and the ability to conduct profitable business activities. For entrepreneurship, war is the most negative factor that destabilizes any activity. The presence of constant risks, financial and material losses, increased financial expenditures from the country's state budget for the country's defense against the aggressor, for military needs, and restrictions on foreign markets for the sale of manufactured products negatively affect the development of entrepreneurial activity in general.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial activity, small business, entrepreneurship development, development strategies, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Роль малого підприємництва важко переоцінити, оскільки вона полягає і у сприянні економічному розвитку країни, і у забезпеченні насиченості національного та регіональних ринків, і у сприянні забезпеченню соціальної та політичної стабільності.

Досвід розвитку економіки розвинених країн підтверджує необхідність розвитку малого підприємництва як перспективного напрямку розвитку для створення необхідних умов встановлення ефективної взаємодії держави і виробничого сектору, створенню нових робочих місць, реалізації соціально-економічних програм, структурної перебудови і оновлення виробництва, побудови ефективної економічної стратегії [1].

Малі підприємства являються досить поширеною й ефективною формою господарювання, оскільки вони мають багато таких рис, які не можуть бути притаманні великим підприємствам. Саме мале підприємство здатне найоперативніше реагувати на кон'юнктуру ринку і таким чином надавати ринковій економіці необхідної гнучкості. Ця властивість малого бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, коли відбувається швидка індивідуалізація і диференціація споживацького попиту, прискорення науково-технічного прогресу, розширення номенклатури товарів та послуг [2].

Відповідно підвищуються вимоги до побудови ієрархії довгострокових прогнозних завдань і тактики економічної політики, яка повинна поєднувати в собі максимальне стимулювання розвитку незалежних суб’єктів підприємництва

зі спрямуванням їхньої діяльності в руслі загальної стратегії економічного розвитку. Реалізація державної економічної політики, не підпорядкованій єдиній стратегії державотворення і необмежена необхідністю суворого дотримання вимог національної безпеки, загострила успадковані від радянських часів диспропорції та фактично не забезпечила розбудову в Україні повноцінної ринкової економіки. Відсутність послідовної антикризової політики веде до підтримання перманентного стану трансформаційної кризи [3].

Особливість малих підприємств полягає в тому, що щоб отримувати прибуток, бути рентабельними та розвиватися в конкурентному середовищі вони повинні постійно пристосовуватися до сучасних ринкових умов. Саме тому для забезпечення стабільного та ефективного розвитку малого підприємництва в Україні вкрай необхідною є розробка стратегій розвитку малого підприємництва, які будуть дієвими в Україні. Саме тому розробка дієвих стратегій розвитку малого підприємництва є вкрай необхідною для забезпечення стабільного та ефективного розвитку малого підприємництва в Україні.

Крім того, малий бізнес мобілізує значні фінансові й виробничі ресурси населення (у тому числі трудові й сировинні), які за його відсутності не були б використані [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для країн з ринковою економікою важливе значення відіграє саме мале підприємництво. Як показує міжнародний досвід, успішна національна економіка є важливою для розвитку країни, а тому й успішний розвиток малого підприємництва має вкрай важливе значення. У своїх наукових працях такі дослідники як Білик Т.О., Бленда Н.О., Васюта В.Б., Гордієнко Є.С., Жарун О.В., Житник О.М., КоротєєвМ.А., Кудельський В.Е., Півхлопко Д.Р., Прокопець Л.В., Соколюк С.Ю.,Фролова Н.Л. вивчали питання малого підприємництва як перспективного напрямку розвитку економіки; державної підтримки та механізму його розвитку. Але на сьогодні все ж мале підприємництво потребує розробки дієвих стратегій удосконалення його розвитку, що сприятиме стабільному розвитку економіки як регіонів, так і країни в цілому. Більшість вітчизняних дослідників, наприклад Кічук О.С., Колісник Г.М., Небева М.І. досліджували мале підприємництво як окремий сектор економіки. Інші науковці, зокрема Буров В.Ю., Варналій З.С., Говорушко Т.А., Довгальова О.В., Кручиніна Н.А. досліджували мале підприємництво як вид економічної діяльності. Унікальним є підхід Хурса М.М., що полягає у трактуванні «малого підприємництва» як виду підприємницької діяльності та сектора економіки одночасно. Опрацювавши значну кількість наукових праць вчених, ми погоджуємося з думкою більшості, оскільки досить логічно досліджувати поняття мале підприємництво як діяльність, що створена на власний ризик, при цьому вона не суперечить міжнародним стандартам, а отримання прибутку є її основною метою. Мале підприємництво має значний вплив на розвиток національної економіки, воно забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибоку спеціалізацію й кооперацію, без

яких неможливе його ефективне функціонування; здатне не тільки швидко заповнювати ніші, що утворяться в споживчій сфері, але й порівняно швидко окупатися; здатне створювати атмосферу конкуренції; створює таке гнучке середовище, без яких ринкова економіка неможлива. Ми пропонуємо сприймати мале підприємництво як систему суспільних відносин, що виникають між суб'єктами суспільного виробництва стосовно самостійної, із високим ступенем ризику діяльності малих підприємств, що забезпечить стабільний процес удосконалення політичної та соціальної стабільності в Україні.

**Мета статті полягає у** розробці дієвих стратегій удосконалення розвитку малого підприємництва, що сприятиме стабільному розвитку економіки як регіонів, так і країни в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Значення розвитку малого підприємництва в ринковій економіці дуже важливе, оскільки без малого підприємництва ринкова економіка не в змозі ні функціонувати, ні розвиватися. Становлення та розвиток його є однією з основних проблем економічної політики в умовах переходові від адміністративно-командної економіки до нормальної ринкової економіки. Малий бізнес у ринковій економіці - головний сектор, що визначає темпи економічного росту, структуру і якість валового національного продукту [5]. Розвиток малого підприємництва в Україні є дуже важливим у сучасних умовах господарювання. Адже саме малий бізнес виступає одним із складових сектора економіки країни і регіонів. Проте, в останні роки спостерігається уповільнення темпів зростання кількості малих підприємств і чисельності зайнятих на них, зменшення частки малого підприємництва у загально-державних обсягах виробництва, що є результатом недостатньої дієвості заходів державної підтримки малого підприємництва і необхідності її реформування.

Поглиблення ринкових трансформацій вимагає впровадження ефективної системи державної підтримки, яка б забезпечувала створення сприятливого середовища для розвитку цього сектора економіки [6]. До основних переваг функціонування та розвитку малого підприємництва можна віднести забезпечення економічної стабільності країни, насичення ринку різноманітними товарами та послугами, наповнення бюджету, створення робочих місць, формування конкурентного середовища. Мале підприємництво посідає одне з основних місць в ринковій економіці країни, оскільки саме малі підприємства виступають економічним фундаментом стримування підвищення цін та можуть протистояти монополістичним структурам. Завдяки функціону-ванню малого підприємництва дотримується баланс між інтересами учасників ринку. Тому вкрай важливою є підтримка функціонування та розвитку малих підприємств. Всі перераховані фактори роблять розвиток малого підприємництва вагомим чинником і складовою частиною реформування економіки України [7].

Для забезпечення стабільного та ефективного розвитку малого підп-риємництва в Україні вкрай необхідним є розробка стратегій розвитку малого підприємництва, які будуть дієвими в Україні (Рис. 1).




Рис. 1. Стратегія розвитку малого підприємництва

В сучасних умовах стає очевидним, що саме мале підприємництво є сферою діяльності, яка найбільш швидко реагує на зміни кон'юнктури ринку, надає необхідної гнучкості економіці. Характерною особливістю малих підприємств є здатність оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і за рахунок цього вони мають можливість створювати необхідну рівновагу на споживчому ринку. Саме завдяки малим фірмам формується конкурентне середовище, яке позитивно впливає на кон'юнктуру ринку, забезпечує економічне зростання, а також на стан зайнятості населення [8].

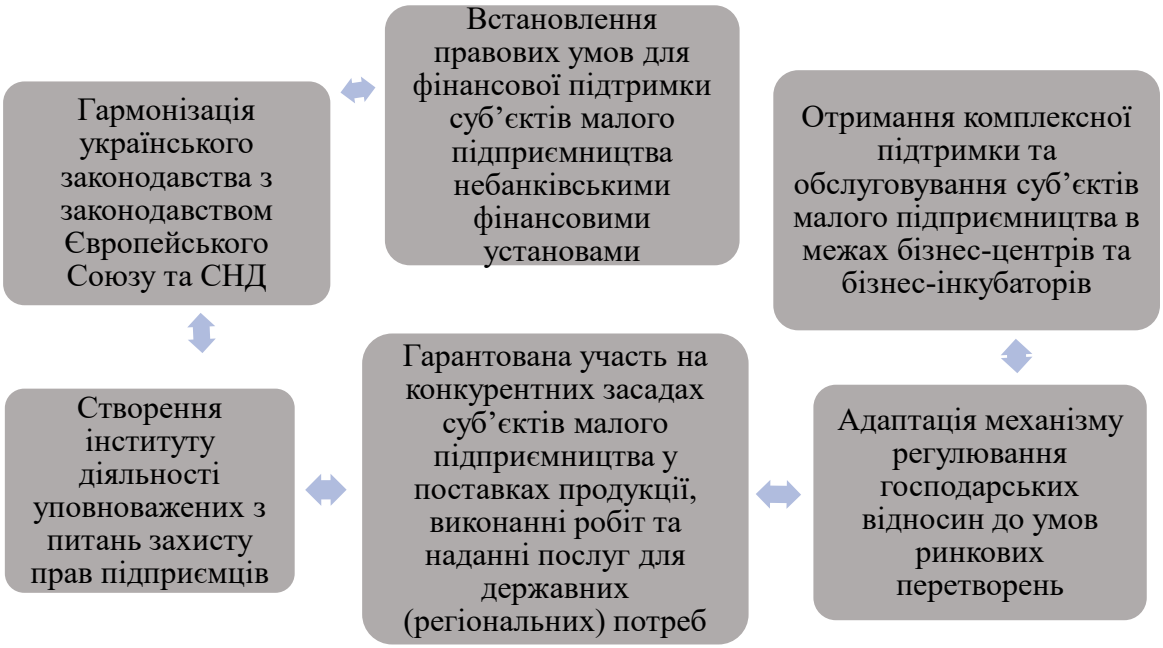



Рис. 2. Стратегія удосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності

Нині вагомого значення набуває формування методологічного забезпечення оцінки результативності реалізації державної політики у сфері розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва з метою визначення ефективності запропонованих заходів і можливості їх коригування у процесі реалізації стратегічних та програмних ініціатив держави у цьому напрямі [9].

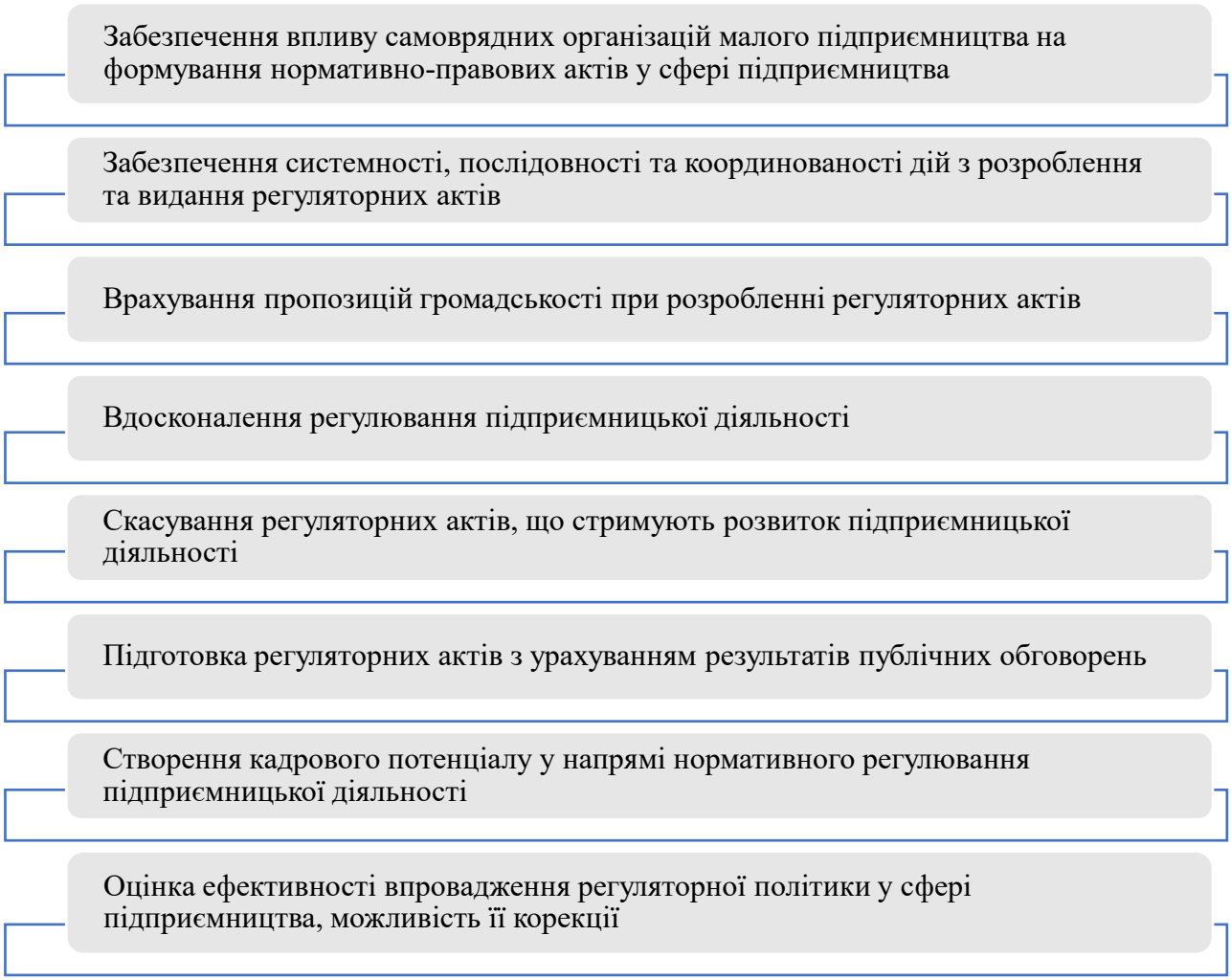



Рис. 3. Стратегія формування єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва

Представлена стратегія формування єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва сприятиме вдосконаленню регулювання підприємницької діяльності, сприятиме врахуванню пропозицій громадськості при розробленні регуляторних актів, дозволить розробляти регуляторні акти з урахуванням результатів публічних обговорень, оцінювати ефективність впровадження регуляторної політики у сфері підприємництва та надасть можливість її корегувати.

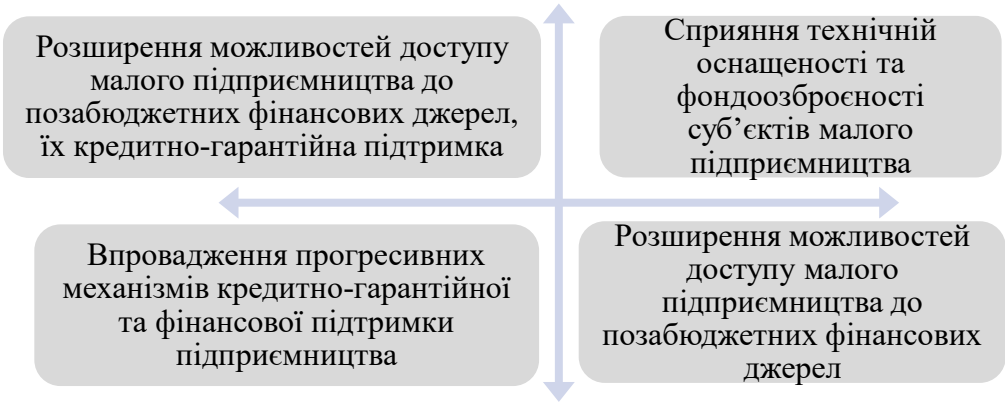



Рис. 4. Стратегія удосконалення фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва

В сучасних умовах ми спостерігаємо таку ситуацію коли відсутній дієвий механізм підтримки, розвитку і захисту малого бізнесу і малого підприємництва.

Про це свідчать недоліки і складнощі, що зустрічаються в процесі функціонування підприємств бізнесу. Тому перед урядом, зацікавленими організаціями відкривається широке поле діяльності. При цьому синхронно слід розвивати як державну систему підтримки бізнесу, так і ініціативу підприємств по об'єднанню зусиль у сфері державно-фінансової діяльності [10].

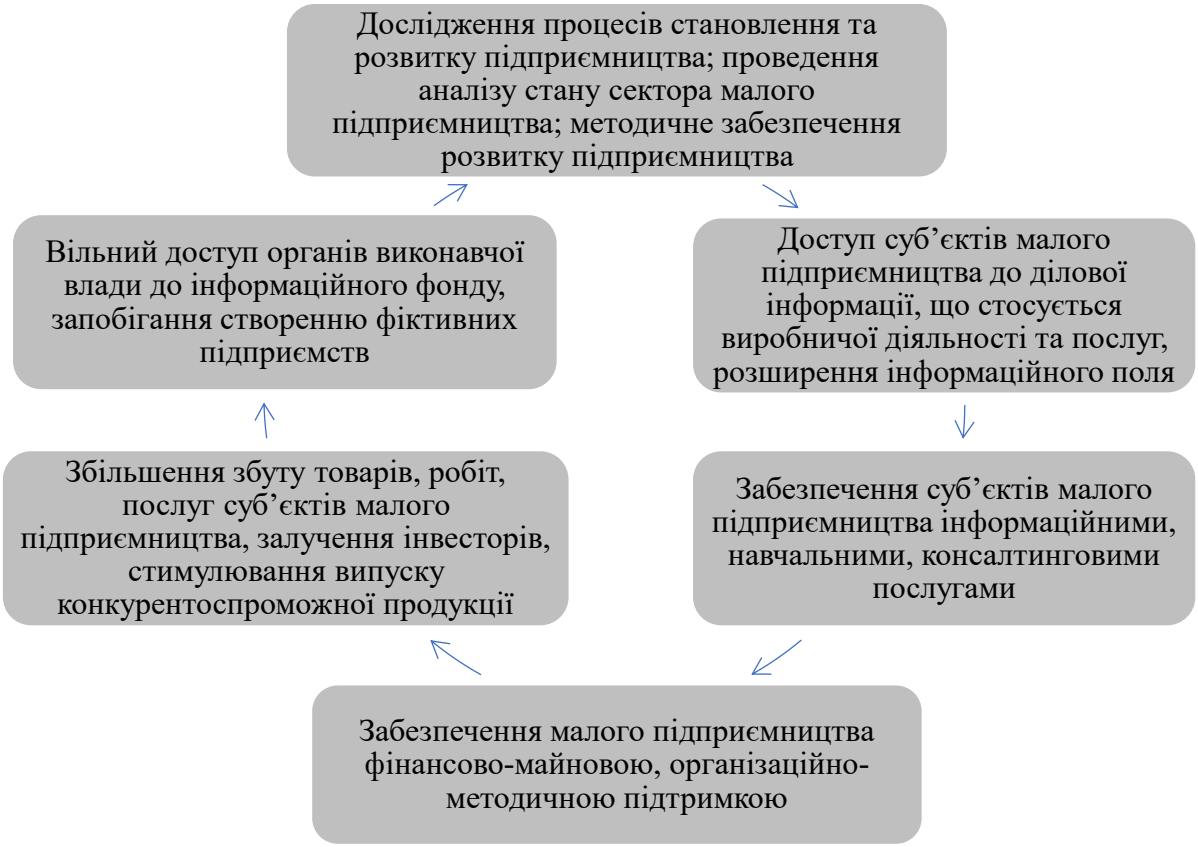



Рис. 5. Стратегія сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва

Підтримка подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні повинна бути одним із пріоритетних напрямків реалізації економічної політики нашої держави. Незважаючи на те, що згідно з Указом Президента в Україні запроваджено спрощену систему оподаткування (фіксований податок, єдиний податок), з року в рік Уряд, Державна податкова адміністрація України роблять спроби ліквідувати чинну спрощену систему оподаткування, хоча спрощена система оподаткування повністю себе виправдала. Державі потрібно надалі розробляти та впроваджувати державні програми, які допоможуть створювати нові суб'єкти підприємництва та підтримувати розвиток вже існуючих [11].

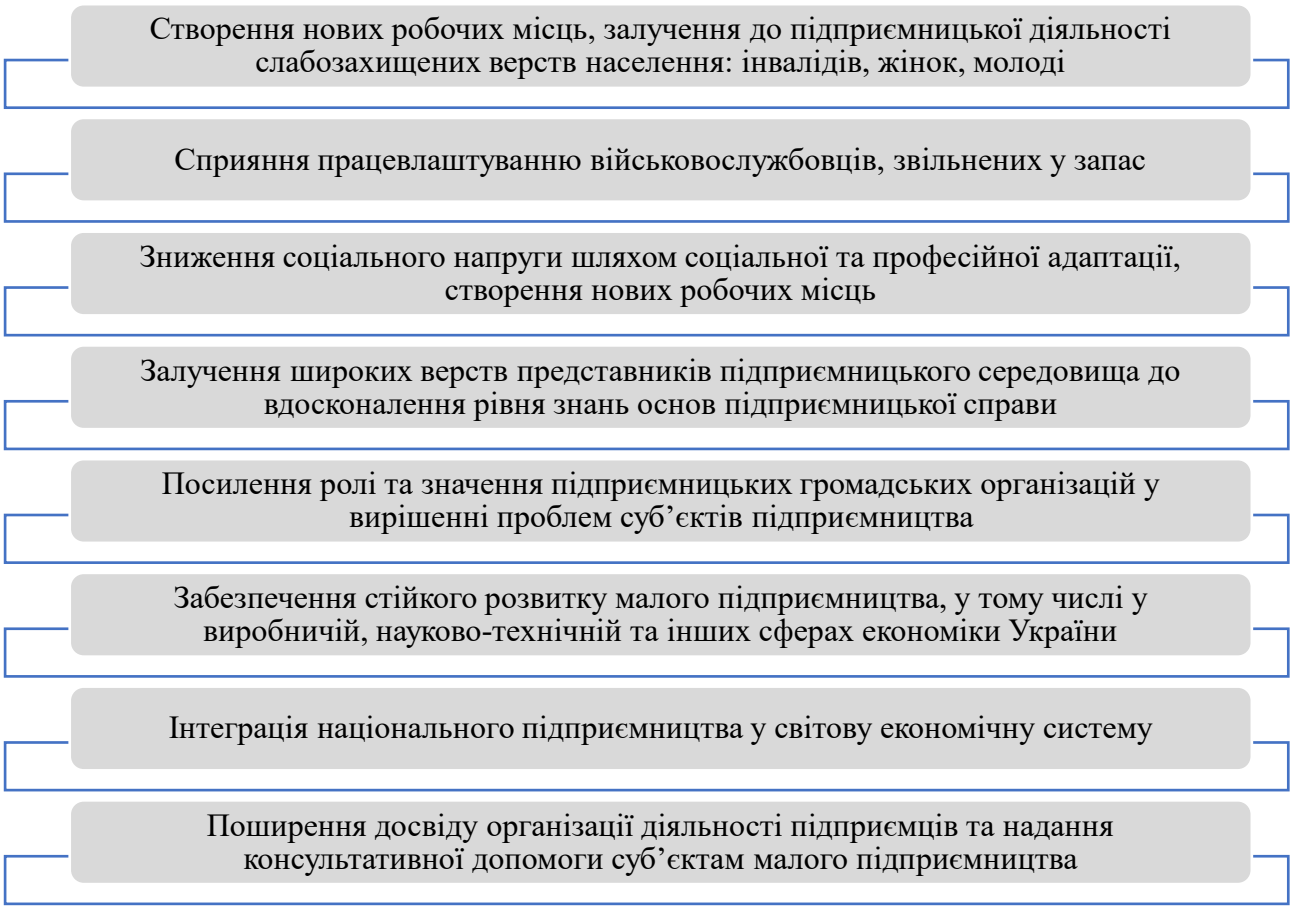



Рис. 6. Стратегія впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва

Представлена стратегія впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва сприятиме залученню широких верств представників підприємницького середовища до вдосконалення рівня знань основ підприємницької справи; посиленню ролі та значення підприємницьких громадських організацій у вирішенні проблем суб'єктів підприємництва; створенню нових робочих місць, залучення до підприємницької діяльності слабозахищених верств населення; працевлаштуванню військовослужбовців,

звільнених у запас; зниженню соціального напруги шляхом соціальної та професійної адаптації, створення нових робочих місць;

**Висновки.** Отже, підтримка подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні повинна бути одним із пріоритетних напрямків реалізації економічної політики нашої держави. Протягом останніх років в Україні ми спостерігаємо активізацію процесів прийняття законодавчих ініціатив, що стосуються розвитку малого підприємництва. Запропоновані стратегії розвитку малого підприємництва стосуватимуться, насамперед, удосконаленню нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності; формуванню єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва; створенню ефективної інфраструктури розвитку малого підприємництва; фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва; активного впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва.

***Література:***

1.Васюта В.Б., Житник О.М. Особливості діяльності середнього та малого бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. – Режим доступу : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-40

2.Закон України «Про підприємництво» із змінами, внесеними згідно із Законами № 785-XII від 26.02.1991, ВВР, 1991, Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua.

3.Білик Т.О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 78–84.

4.Чернега І.І., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Жарун О.В. Коротєєв М.А., Майданюк Р.П. Глобальна світова криза 2020-2023 років та її вплив на діяльність підприємницьких структур. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 104. Частина 2. 2024. С. 383-391. Режим доступу : https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/37.pdf

5.Жарун О.В., Чернега І.І., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Панахно Р.В., Майданюк Р.П. Торговельний бізнес та шляхи удосконалення діяльності малого підприємництва як дієвого фактору соціально-економічного розвитку суспільства. Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»): журнал. 2025. № 2(42). С. 851-863. Режим доступу : https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863

6.Півхлопко Д.Р., Кудельський В.Е. Особливості державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. Наука, освіта, суспільство: інструменти і механізми сучасного інноваційного розвитку: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 26–27 березня 2021 р.). Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2021. С.55-58.

7.Хахалін М.В. Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 4, 2024. С. 76-88. Режим доступу : https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-4-76

8. Гордієнко Є. С.. Гордієнко А. О., Сидоренко І. М. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні. ДонНУЕТ. Режим доступу: http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf3/13.pdf

9.Фролова Н.Л. Теоретико-методологічні основи оцінки результативності реалізації державної політики розвитку малого та середнього підприємництва. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління національним господарством. Вип. 33. 2018. С. 59-64. Режим доступу : https://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/14.pdf

10. Прокопець Л. В. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 71-76.

11. Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні. Верховна рада України. Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text

***References***

1. Vasyuta V.B. & Zhytnyk O.M. [2021] Osoblyvosti diyal′nosti seredn′oho ta maloho biznesu v umovakh pandemiyi COVID-19. [Peculiarities of small and medium-sized businesses in the context of the COVID-19 pandemic]. Ekonomika ta suspil′stvo - Economy and Society, No.. 33. – Retrieved from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-40 [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro pidpryyemnytstvo» [On Entrepreneurship]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua. [in Ukrainian].

3. Bilyk T.O. [2014] Male pidpryyemnytstvo: rozvytok ta prybutkovist′ [Small Business: Development and Profitability]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini - Formation of Market Relations in Ukraine. No. 10. (pp. 78–84). [in Ukrainian].

4. Cherneha I.I. & Sokolyuk S.YU. & Blenda N.O. & Zharun O.V. & Korotyeyev M.A. & Maydanyuk R.P. [2024] Hlobal′na svitova kryza 2020-2023 rokiv ta yiyi vplyv na diyal′nist′ pidpryyemnyts′kykh struktur. [The global world crisis of 2020-2023 and its impact on the activities of business structures]. Zbirnyk naukovykh prats′ Umans′koho natsional′noho universytetu sadivnytstva - Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture. Vypusk 104. Chastyna 2. (pp. 383-391). Retrieved from https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/37.pdf [in Ukrainian].

5. Zharun O.V. & Cherneha I.I. & Sokolyuk S.Yu. & Blenda N.O. & Panakhno R.V. & Maydanyuk R.P. [2025] Torhovel′nyy biznes ta shlyakhy udoskonalennya diyal′nosti maloho pidpryyemnytstva yak diyevoho faktoru sotsial′no-ekonomichnoho rozvytku suspil′stva. [Commercial business and ways to improve the activities of small businesses as an effective factor in the socio-economic development of society]. Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi (Seriya «Ekonomika») - Scientific innovations and advanced technologies (Economy series): zhurnal. № 2(42). (pp. 851-863). Retrieved from https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863 [Ukr].

6. Pivkhlopko D.R. & Kudelsky V.E. [2021] Osoblyvosti derzhavnoyi pidtrymky rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini. [Peculiarities of state support for the development of small businesses in Ukraine]. Peculiarities of state support for the development of small businesses in Ukraine - Science, education, society: tools and mechanisms of modern innovative development: Materials of the VII International Scientific and Practical Conference. Kyyiv: HO «Instytut innovatsiynoyi osvity» - Kyiv: NGO “Institute of Innovative Education” (pp. 55-58). [in Ukrainian].

7. Khakhalin M.V. [2024] Znachennya rozvytku maloho pidpryyemnytstva yak osnovy yikh konkurentospromozhnosti. [The importance of small business development as a basis for their competitiveness]. Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohiy – Journal of Management, Economics and Technology. № 4, 2024. (pp. 76-88). Retrieved from https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-4-76 [in Ukrainian].

8. Gordienko E. S. & Gordienko A. O. & Sydorenko I. M. (n.d.). Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini [State support for the development of small business in Ukraine]. DonNUET – DonNUET. Retrieved from http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf3/13.pdf [Ukr].

9. Frolova N.L. [2018]. Teoretyko-metodolohichni osnovy otsinky rezul′tatyvnosti realizatsiyi derzhavnoyi polityky rozvytku maloho ta seredn′oho pidpryyemnytstva [Theoretical and methodological foundations of assessing the effectiveness of implementing state policy for the development of small and medium-sized enterprises]. Theoretical and methodological foundations of assessing the effectiveness of implementing state policy for the development of small and medium-sized enterprises - Black Sea Economic Studies. Economics and Management of the National Economy. Vyp. 33. (pp. 59-64). Retrieved from https://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/14.pdf [in Ukrainian].

10. Prokopets L. V. [2017] Osoblyvosti derzhavnoyi pidtrymky maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini ta zarubizhnyy dosvid. [Peculiarities of state support for small businesses in Ukraine and foreign experience]. Peculiarities of state support for small businesses in Ukraine and foreign experience - Investments: practice and experience. No. 24. (pp. 71-76). [in Ukrainian].

11. Natsional′na prohrama spryyannya rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini. [National Program for Promoting the Development of Small Entrepreneurship in Ukraine]. National Program for Promoting the Development of Small Entrepreneurship in Ukraine - Verkhovna Rada of Ukraine (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text [in Ukrainian].

# *СЕРІЯ «Економіка»*

*UDC 336.1:336.7:657.6:111.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-684-697*

**Sievidova Iryna Oleksandrivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department, The Department of Social and Economic Disciplines ERI №2, Kharkiv National University of Internal Affairs, Department of Social and Economic Disciplines, Educational and Research Institute №2, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0003-3703-4610

**Veliyev Eldar Ismailovich** Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Istanbul Technical University, Istanbul (Turkey)

**Velieva Viktoriya Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Kharkiv National University of Internal Affairs, Department of Social and Economic Disciplines, Educational and Research Institute №2, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-4455-7973

## ANALYSIS OF THE RELEVANCE OF INFORMATION FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN BUDGETARY INSTITUTIONS AND THE BANKING SECTOR

**Abstract.** The article explores the theoretical foundations and practical dimensions of ensuring the relevance of accounting and analytical information for managerial decision-making in budgetary institutions and the banking sector. It emphasizes that the quality and effectiveness of managerial decisions are determined by the timeliness, reliability, completeness, and decision-usefulness of accounting data, which serve as the primary source of management information.

The paper provides an in-depth examination of the essence and content of relevant information in the framework of management accounting, clarifying its role as a key informational basis for strategic, tactical, and operational decisions. The main evaluation criteria of relevance—including timeliness, completeness, accuracy, predictive potential, and analytical value—are analyzed with respect to their contribution to managerial efficiency and accountability.

For budgetary institutions, the study identifies pressing challenges related to fragmented information systems, insufficient integration between financial and performance reporting, and partial convergence of national public sector accounting standards (NP(S)BODU) with International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). It underscores the need to strengthen the linkage between accounting

information and performance indicators to enhance the transparency and efficiency of budgetary decision-making.

In the banking sector, the article focuses on the relevance of information within the context of risk management, capital adequacy, loan-loss provisioning, and compliance with Basel III and IFRS 9 requirements. It is demonstrated that relevant information in banks encompasses not only traditional accounting indicators but also forward-looking data, such as expected credit losses, stress-testing outcomes, and macroeconomic forecasts, which are essential for effective risk-based decision-making.

The study further substantiates that the enhancement of information relevance requires the implementation of digital technologies, unified data platforms, ERP systems, internal control frameworks (COSO-based), and business intelligence (BI) tools to ensure data consistency, traceability, and analytical depth.

The article concludes with practical recommendations aimed at improving management accounting systems, strengthening accounting policies, integrating analytical tools into decision-making processes, and fostering evidence-based management across both the public and banking sectors. The proposed measures are expected to contribute to greater financial transparency, efficiency, and resilience of institutions in the context of digital transformation and increasing uncertainty in the economic environment.

**Keywords:** relevant information, managerial decisions, accounting, budgetary institutions, banking sector, IPSAS, IFRS, management accounting, digitalization, internal control.

**Сєвідова Ірина Олександрівна** доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0000-0003-3703-4610

**Велієв Ельдар Ісмаілович** доктор фізико-математичних наук, професор, Стамбульський технічний університет, м. Стамбул (Туреччина)

**Велієва Вікторія Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків https://orcid.org/0000-0002-4455-7973

## АНАЛІЗ РЕЛЕВАНТНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ ТА БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти релевантності обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень у бюджетних установах та банківській сфері. Обґрунтовано, що якість

управлінських рішень безпосередньо залежить від своєчасності, достовірності та доречності інформації, яка формується у системі бухгалтерського обліку. Розкрито сутність поняття «релевантна інформація» у контексті управлінського обліку, визначено основні критерії її оцінювання (актуальність, повнота, точність, аналітична цінність).Для бюджетних установ проаналізовано проблеми фрагментованості інформаційних систем, невідповідності між національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі та міжнародними стандартами (IPSAS), а також обмежену інтеграцію фінансової та статистичної звітності. Для банківського сектору висвітлено питання забезпечення релевантності інформації у процесах управління ризиками, формування резервів, планування капіталу та впровадження стандартів Basel III і IFRS 9.Запропоновано шляхи підвищення релевантності інформації на основі впровадження цифрових технологій, єдиних баз даних, стандартів внутрішнього контролю та систем бізнес-аналітики (BI). Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управлінського обліку, формування ефективної облікової політики та підтримки процесів прийняття рішень у державному та банківському секторах.

**Ключові слова:** релевантна інформація, управлінські рішення, бухгалтерський облік, бюджетні установи, банківська сфера, IPSAS, IFRS, управлінський облік, цифровізація, внутрішній контроль.

**Problem statement.** In the context of rapid digital transformation, decentralization of financial management, and the growing demand for transparency in both public and banking sectors, the relevance of accounting and analytical information has become a key determinant of the effectiveness of managerial decision-making.

Despite significant progress in the development of accounting standards and implementation of modern information systems, many institutions still face difficulties in ensuring that the data they use are timely, accurate, and decision-oriented.

In budgetary institutions, challenges arise from the fragmentation of accounting systems, inconsistencies between national and international standards (IPSAS), and insufficient integration of financial and performance indicators. This often results in delays, data duplication, and limited usefulness of information for program budgeting and performance evaluation.

In the banking sector, although regulatory frameworks such as IFRS 9, Basel III, and ICAAP establish strict requirements for data quality and risk assessment, many banks struggle to ensure that their analytical systems deliver relevant, forward-looking information necessary for strategic and operational decisions.

Consequently, there is a pressing need for a comprehensive analysis of factors influencing the relevance of accounting information, identification of gaps in existing practices, and development of methodological recommendations to enhance decision-making processes based on reliable and meaningful data.

**Review of recent studies and publications.** The relevance of accounting and analytical information for managerial decision-making is actively examined in two intersecting domains: the public sector (budget-funded institutions) and the banking industry. In the public sector, recent work focuses on accrual-based reforms, IPSAS adoption, alignment of financial and statistical reporting with GFS 2014/ESA 2010, and enhancing decision usefulness for programme-based budgeting. International studies emphasize that relevance for budgetary decisions depends not only on timeliness and materiality but also on a direct "decision linkage" to performance indicators (KPIs, service-delivery metrics). Ukrainian scholarship additionally highlights issues of primary-data quality, fragmented IT landscapes, and insufficient integration of financial, managerial, and statistical information.

In banking, the discourse on relevance is shaped by risk and capital management frameworks anchored in Basel standards, IFRS 7/9, ICAAP/ILAAP, as well as ALM and stress-testing practices. The literature shows that relevant information for bank management extends beyond accounting measures (ECL, fair value) to high-frequency risk metrics (PD/LGD/EAD), behavioural and macro assumptions, and scenario outputs. A parallel stream addresses BI solutions and data governance, demonstrating that curated data dictionaries, unified metric models, and data-quality controls materially improve the decision usefulness of management information.

Cross-sector publications by global bodies (IMF, World Bank, INTOSAI) and national regulators stress that relevance cannot be isolated from reliability and comparability; robust internal-control frameworks (COSO), transparent cost-measurement methodologies, and digital transformation (ERP/e-budget/unified data platforms) are essential.

They call for linking financial information with operational and performance data (performance-based management), which is critical both for assessing the efficiency of public spending and for banking decisions on risk appetite.

Despite notable progress, several gaps persist: (1) methods to evaluate relevance at the level of concrete managerial cases (ex-ante/ex-post), (2) standardized approaches to tracing indicators from source to report (data lineage), and (3) quantitative models connecting "data quality/relevance" with "decision quality" under high uncertainty.

**The purpose of this paper.** The purpose of this paper is to conduct a comprehensive examination of the essence and theoretical foundations of information relevance, to identify its key characteristics and determinants in the context of managerial decision-making within budgetary and banking institutions. The study aims to define the role of relevant information in ensuring the effectiveness, transparency, and strategic orientation of management processes, as well as to analyze methodological approaches to evaluating the quality, reliability, and timeliness of accounting and analytical data. Special attention is given to the specific features of the public and banking sectors, the influence of digital transformation on information flows, and the integration of modern accounting and analytical tools that enhance the decision-making process and overall institutional performance.

**Presentation of the main material.** Relevance (from the Latin *relevantia* – significance, importance) in the context of accounting and management reporting is defined as the ability of information to be useful in managerial decision-making. According to the **Conceptual Framework for Financial Reporting** (IFRS), relevant information is that which influences users' economic decisions by helping them evaluate past, present, or future events, or by confirming or correcting previous assessments.

In the public sector, relevance implies that information must meet the needs of budget management, expenditure planning, and performance monitoring.

In the banking sector, this criterion is closely linked to risk management, assessment of clients' creditworthiness, and compliance with liquidity and profitability standards.

Key characteristics of relevant information include:

—**Timeliness** — data must be provided when they can still influence decisions;

—**Predictive value** — the ability to forecast future outcomes;

—**Confirmatory value** — confirming or correcting earlier evaluations;

—**Materiality** — excluding insignificant or excessive details that do not impact decisions.

Budgetary institutions are part of the public sector and perform socially significant functions.

They are not profit-oriented but aim to use public resources efficiently. Therefore, managerial decisions in such entities rely on financial, budgetary, statistical, and managerial information generated within the accounting system.

Relevant information for budgetary institutions should:

— Reflect the **degree of budget implementation**;

— Demonstrate the **efficiency of resource utilization**;

— Be useful for **forecasting financial needs**;

— Support **control over the targeted use of funds**.

The main sources of relevant information in budgetary institutions include:

— **Financial accounting data** — actual revenues, expenditures, and balances;

— **Management accounting data** — detailed cost information by categories, responsibility centers, and activities;

— **Reports to the State Treasury Service**;

— **Analytical summaries and budget estimates**.

For example, when deciding on the redistribution of budget appropriations, management relies on data about unspent balances, actual expenditures, and forecasted needs for the next period.

Key criteria for evaluating relevance in budgetary institutions include:

— Compliance with the **program-targeted budgeting method**;

— Reliability of primary data;

— Completeness of recorded transactions under economic classification codes;

— Capacity for **operational budget adjustment**.

In banking, managerial decisions are made considering financial risks, solvency, liquidity, and profitability standards. Relevant information underpins the assessment of financial stability, asset and liability management, reserve formation, and investment decisions.

For **credit analysis**, relevant indicators include:

— Profitability of the borrower;

— Credit history;

— Compliance with capital adequacy standards;

— Value and reliability of collateral.

For **liquidity management**, relevant data include deposit structures, maturity terms, interest rates, and cash flow projections.

Relevant information in banking is derived from:

— **Internal management reports**;

— **Accounting data under IFRS**;

— **Financial monitoring data**;

— **Risk management analytical systems**;

— **Macroeconomic indicators**.

At the strategic level, relevant information supports:

— Risk policy formulation;

— Identification of priority market segments;

— Evaluation of product profitability;

— Optimization of asset and liability structure.

Analyzing the relevance of information involves several stages:

1. **Identifying management needs** — determining which decisions are being made and what data are required;

2. **Assessing data sources** — ensuring reliability, timeliness, and accessibility;

3. **Evaluating timeliness** — verifying that information is received when it can still affect outcomes;

4. **Analyzing data quality** — ensuring consistency, accuracy, and completeness;

5. **Assessing analytical value** — determining whether information aids forecasting, planning, and control.

In budgetary institutions, relevance analysis is often performed during **internal audits** or **State Audit Service** inspections. In banking, it occurs through **compliance control**, **financial analysis**, and **external audits**.

Digitalization of accounting and management processes has opened new opportunities for enhancing information relevance. Automated accounting systems enable:

— Rapid management reporting;

— Minimization of human errors;

— Analytical processing of large data sets;

— Integration of financial and non-financial indicators.

In banking, **Business Intelligence (BI)** and **Data Mining** systems are increasingly used for scenario modeling and forecasting.

The main challenges in forming relevant information in the public and banking sectors include:

— Fragmented accounting systems;
— Insufficient automation;
— Data duplication across multiple systems;
— Limited analytical processing;
— Lack of unified management reporting standards.

Improvement measures include:

1. Enhancing the regulatory framework for management accounting;
2. Implementing integrated information systems across the public sector;
3. Developing analytical competencies among staff;
4. Automating data collection, validation, and analysis;
5. Adopting international best practices in management reporting.

**Strategic decisions** are those that relate to the overall business policy and are made at the highest level of management.

Information plays a key role in decision-making, as it provides a sound foundation for managerial judgments. It serves as the basis for analysis and planning, since reliable data enable organizations to assess current situations, forecast future trends, and plan accordingly.

Objective information reduces the risk of making decisions based on intuition or incomplete data — a factor that is especially critical in financial management, where decisions often carry significant financial implications.

Moreover, information helps identify areas for improving efficiency and productivity, which can lead to cost reduction and profit growth, as well as allows managers to compare actual results with planned indicators, detect deviations, and take corrective action.

Overall, the importance of information in management accounting and decision-making cannot be overstated.

There is also a risk of overlooking important factors, limited consideration of specific conditions, and failure to account for risks, which may create an illusion of accuracy, informational noise, or even disinformation. Therefore, all information should always be evaluated using a cost-benefit criterion.

Of course, using reliable information is essential; however, the pursuit of absolute accuracy, especially when forecasting future events, can lead to a significant increase in information-gathering costs — including expenses for purchasing large data sets, engaging external experts, or acquiring expensive analytical software. To avoid such situations, it is important to understand the criteria of information relevance when making managerial decisions.

The management accountant plays an increasingly important role in decision-making, becoming a full member of cross-functional management teams involved in

areas such as production, marketing, and finance. All managers and management teams require information relevant to their decisions. In this context, management accountants play a key role in providing appropriate information and must thoroughly understand the decisions faced by leaders across the organization.

Decisions related to financial indicators are often expressed in monetary terms, where the criteria include maximizing profit or minimizing costs. However, when making final decisions, managers frequently consider qualitative characteristics of alternatives — factors that cannot be precisely quantified.

Decision-making is a complex task because there are often many alternatives and a large amount of data, and only some of that data may be truly significant. In this context, it is essential to understand what relevance means and which information can be considered relevant or irrelevant.

The relevance or irrelevance of information can be assessed only within the context of a specific managerial decision, since the same information may be relevant for one decision and irrelevant for another, or for a decision made by a different individual.

Relevant information is the information whose use can influence decision-making.

Irrelevant information is information whose use does not affect any particular managerial decision.

Relevance is often associated with the costs and revenues of an enterprise (fixed and variable; past, present, and future). Costs and revenues whose amounts depend on the decision made by a particular manager are called relevant costs/revenues. Conversely, irrelevant costs/revenues are those whose amounts do not depend on the managerial decision taken.

The relevance of information for decision-making can be defined using the future impact criterion. To be considered relevant, the information must include objective data about future events related to costs or benefits. Past costs (sunk costs) remain unchanged regardless of managerial actions and are, therefore, irrelevant for decision-making.

**Inventory Management** is a critically important component of business processes that encompasses the planning, control, and optimization of stock levels within an organization.

Decision-making regarding the adequacy of inventory to meet production needs, minimizing storage costs, and ensuring the efficiency and productivity of production and logistics processes is based on **management accounting information**, which directly affects the **efficiency**, **cost**, and **quality** of supply operations.

The main **managerial decisions** in the procurement process include:

1. **Determining and analyzing resource requirements** to ensure production continuity.

2. **Selecting suppliers**, assessing their reliability, resource quality, pricing policies, and ability to meet deadlines.

3. **Optimizing inventory levels**, defining the optimal quantity of stock that minimizes total storage and ordering costs while ensuring sufficient supply to meet demand.

4. **Inventory management and monitoring**, which involves choosing the appropriate management strategy and applying technological solutions to track and control stock, such as **ERP (Enterprise Resource Planning)** or **WMS (Warehouse Management Systems)**.

**Inventory Management Strategies:**

1. **Just-In-Time (JIT)** – ordering and delivering goods immediately before they are needed in production or sales, minimizing storage costs.

2. **Economic Order Quantity (EOQ)** – calculating the optimal order quantity that minimizes total ordering and holding costs.

- **ABC/XYZ Analysis** – a combined inventory management approach that merges two methods: **ABC Analysis** (classification of items by importance and value, where category "A" items have the highest value and require strict control);
- **XYZ Analysis** (classification by demand stability).

This combined method enables more precise inventory management by considering both item value/importance and demand predictability.

3. **Cross-Docking** – a process where incoming goods are immediately redirected to outgoing shipments, minimizing storage time.

4. **Dropshipping** – direct delivery from the manufacturer to the end customer, eliminating the need for storage at the seller's warehouse.

**Inventory Management Methods:**

1. **Periodic Reordering** – reordering goods at fixed intervals based on forecasted demand.

2. **Reorder Point System** – placing orders when inventory reaches a predetermined critical level.

3. **Material Requirements Planning (MRP)** – a systematic approach to calculating quantities and timing of orders for all components needed in production.

4. **Continuous Review System** – ongoing monitoring of stock levels to quickly respond to demand or supply changes.

5. **Seasonal Ordering** – adjusting order quantities according to seasonal fluctuations in demand.

6. **Vendor-Managed Inventory (VMI)** – a model in which suppliers are given access to inventory data and assume full responsibility for maintaining stock levels at the warehouse or sales point.

Managing the **procurement process** requires flexibility, attention to detail, and the ability to adapt to changing market conditions and internal company needs. Effective decision-making in this area can significantly enhance **operational efficiency**, **reduce costs**, and **increase overall business competitiveness**.

A key challenge lies in determining the **optimal batch size** of raw materials and supplies received from the supplier. Two main approaches may be used:

- Supplying **large quantities at longer intervals**; or
- Delivering **smaller quantities at shorter intervals**, potentially within a **Just-in-Time** supply network.

The choice depends on production needs, warehouse capacity and storage costs, resource availability in the market, logistics capabilities, order size, resource characteristics, pricing, and discount systems.

The decision-making process in modern management is understood as one based on rational human behavior and consists of logical steps, known as the *"rational model"* or *"synoptic model."* These are traditional frameworks in which the stages may vary depending on the context and application area, but generally include several key steps:

1. **Identification and formulation of the problem** for which a decision is required. At this stage, the problem that needs to be solved or the opportunity that can be seized is defined, including information gathering and context analysis.
2. **Defining the desired outcome and objectives** for solving the specific problem in order to understand what needs to be achieved and establish success criteria. Objectives should be *SMART* (specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound), reflect desired changes or outcomes, align with the broader mission, vision, or strategic goals of the business, and remain flexible to adapt to changing conditions or new information emerging during implementation.
3. **Identifying possible alternatives and scenarios** by considering all influencing factors, available resources, and constraints (time, budget, personnel, etc.), as well as stakeholder needs. Various courses of action or potential solutions are considered to address the issue or exploit the opportunity.
4. **Analyzing information and evaluating alternatives** by comparing all potential solutions against objectives. Alternatives are assessed based on potential consequences, risks, benefits, and drawbacks. This may include cost-benefit analysis, risk assessment, and outcome forecasting.
5. **Selecting one alternative** and making the final decision based on evaluation results.
6. **Implementing the decision** through planning, resource allocation, task delegation, and stakeholder communication, followed by **evaluation after implementation**. Establishing checkpoints and conducting periodic reviews help ensure control and goal achievement.

These stages may overlap or be modified depending on the specific context or organization. It is important to emphasize that an effective decision-making process often involves iteration, feedback, and flexibility to adapt to changing circumstances. Based on this, the key steps of the decision-making process can be summarized as follows:

1. **Understanding the problem in detail** before making a decision. Sometimes, the situation requiring a decision is clear—for example, when a company receives a special order at a discounted price, the choice between accepting or rejecting it is straightforward. However, most situations are more complex. Consider a case where

demand for the company's best-selling product declines—possible causes may include increased competition, reduced quality, or new substitutes entering the market. Clearly defining the problem in specific terms is crucial before proceeding, as accurate problem identification significantly simplifies its resolution.

2. **Establishing decision criteria.** Criteria may include objectives such as profit growth, market share expansion, cost reduction, or quality improvement. These goals can often conflict—for instance, minimizing production costs while maintaining high quality. In such cases, one criterion (e.g., cost minimization) may serve as the decision basis, while another (e.g., maintaining quality) becomes a constraint, leading to optimization within set limits.

3. **Identifying alternative courses of action.** This step involves considering multiple possible solutions. For example, if a computer breaks down, options include repairing it, purchasing a new one, or leasing another. Each alternative involves specific costs and expected outcomes. Identifying all feasible alternatives is a crucial element of decision-making.

4. **Developing a decision-making model**—a conceptual, simplified representation of the choice situation that removes irrelevant details and focuses on key problem aspects. Such a model integrates the previously described components: defining criteria, considering constraints, and evaluating alternatives.

5. **Identifying and collecting relevant data** needed to inform the decision.

6. **Choosing the best alternative** after building the model and gathering data.

7. **Establishing feedback mechanisms** to evaluate the decision's effectiveness. After implementation, outcomes should be analyzed to refine future decision-making processes.

To develop a system of criteria for managerial decision-making, a manager must consider a variety of factors.

Here are several key criteria that should be taken into account:

- **Comprehensive assessment of economic consequences** of the decision in both the short and long term, taking into account the organization's goals;
- **Consistency and alignment of the enterprise's objectives**, avoiding contradictions between them, as well as the ability to conduct analysis under conditions of uncertainty, since market conditions may change;
- **Objectivity and availability of initial data** for decision-making; **universality of the criteria system**, enabling it to account for various areas of the organization's activity; **flexibility** to adapt to changes in both the internal and external environment;
- **Consideration of the specific characteristics of the task** and alignment with the company's corporate culture; **clarity and ease of use** of the criteria system; **measurability and objectivity** of the criteria;
- **Forward-looking orientation** and the ability to anticipate future developments.

In designing such a system, managers may encounter several challenges, including:

- relying on easily measurable indicators while ignoring complex or difficult-to-measure ones;
- emphasizing short-term factors at the expense of long-term considerations;
- difficulty in developing a system that reflects changes in the relative importance of different organizational activities.

Decision-making is inherently complex, as there are usually many alternatives and large volumes of data, making it essential to identify which information is **relevant**. In the process of managerial decision-making, managers use both **qualitative and quantitative criteria**. Qualitative criteria reflect the specifics of a particular situation, while quantitative ones are more universal and can be applied across various tasks. Every decision involves choosing between at least two alternatives, and during the process, it is crucial to compare the **costs and benefits** of one alternative against others.

**Conclusions.** Relevant information is a fundamental prerequisite for effective managerial decision-making in both budgetary institutions and banking organizations. Its quality directly influences the timeliness, accuracy, and validity of management actions, ensures transparency in financial operations, and contributes to the rational and efficient use of resources. In the context of budgetary institutions, relevance is manifested through the capacity of information to support strategic planning, control over budget execution, and evaluation of program efficiency. In the banking sector, relevant data underpin risk management, credit policy formulation, liquidity planning, and capital adequacy assessment. Ensuring the relevance of accounting and analytical information requires the integration of modern accounting methodologies, advanced analytical tools, and digital technologies into management systems. This involves the introduction of accrual-based accounting, alignment with international standards (IPSAS, IFRS), and the development of internal control mechanisms that guarantee data reliability.

Moreover, relevance cannot be achieved without a qualified workforce capable of interpreting accounting data and transforming it into actionable insights. Therefore, continuous professional development, digital literacy, and the use of automated information systems (ERP, BI platforms) become crucial. Thus, the formation of relevant information necessitates a comprehensive approach that combines methodological improvement, the application of innovative technologies, and the establishment of effective internal control and analytical frameworks. Only under such conditions can management accounting and reporting systems provide decision-makers with information that is not only timely and accurate but also strategically useful for achieving institutional goals and ensuring sustainable development in both the public and banking sectors.

***References:***

1. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy № 2456-VI vid 08.07.2010 r. [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI of July 8, 2010]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» № 996-XIV vid 16.07.1999 r. [Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" No. 996-XIV of July 16, 1999]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia» № 1058-IV vid 09.07.2003 r. [Law of Ukraine "On Compulsory State Pension Insurance" No. 1058-IV of July 9, 2003]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15 [in Ukrainian].

4. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy «Pro zatverdzhennia form finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori» vid 28.02.2017 r. № 307 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine "On Approval of Financial Reporting Forms in the Public Sector" of February 28, 2017, No. 307]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17 [in Ukrainian].

5. NP(S)BODS 101 «Podannia finansovoi zvitnosti» [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 101 "Presentation of Financial Statements"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text [in Ukrainian].

6. NP(S)BODS 102 «Konsolidovana finansova zvitnist» vid 24.12.2010 № 1629 [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 102 "Consolidated Financial Statements" of December 24, 2010, No. 1629]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text [in Ukrainian].

7. NP(S)BODS 103 «Finansova zvitnist za sehmentamy» vid 24.12.2010 № 1629 [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 103 "Segment Reporting" of December 24, 2010, No. 1629]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0088-11#Text [in Ukrainian].

8. Sievidova, I.O., Velieieva, V.O., & Rudenko, S.V. (2025). Osoblyvosti vedennia obliku oplaty pratsi v novykh ekonomichnykh realiiakh [Features of Payroll Accounting in New Economic Realities]. Naukovi perspektyvy. Seriia «Ekonomika» – Scientific Perspectives. Series "Economics", 5(59), 938–951. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-938-951 [in Ukrainian].

9. Velieieva, V.O. (2025). Oblik debitorskoi ta kredytorskoi zaborhovanosti u biudzhetnykh ustanovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Accounting for Receivables and Payables in Budgetary Institutions: Theoretical and Practical Aspects]. Naukovi perspektyvy. Seriia «Ekonomika» – Scientific Perspectives. Series "Economics", 5(59), 736–749. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-736-749 [in Ukrainian].

***Література:***

1. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

3. Закон України: "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" № 1058-IV від 09.07.03 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15

4. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм фінансової звітності в державному секторі» від 28.02.2017 р. № 307. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17

5. НП(С)БОДС 101 "Подання фінансової звітності". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text

6. НП(С)БОДС 102 "Консолідована фінансова звітність" від 24.12.10 № 1629; https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text

7. НП(С)БОДС 103 “Фінансова звітність за сегментами” від 24.12.10 № 1629. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0088-11#Text

8. Сєвідова І.О., Велієва В.О., Руденко С.В. Особливості ведення обліку оплати праці в нових економічних реаліях // Наукові перспективи. Серія «Економіка». №5(59) 2025, DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-938-951

9. Велієва В.О. Облік дебіторської та кредиторської заборгованості у бюджетних установах: теоретичні та практичні аспекти // Наукові перспективи. Серія «Економіка». №5(59) 2025, DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-736-749

*УДК 332.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-698-711*

**Авраменко Тарас Андрійович** аспірант, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, https://orcid.org/0009-0009-1596-4121

# МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕЗОРІВНЕВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

**Анотація.** У статті розглядаються різні типи механізмів реалізації мезорівневих моделей управління економічним розвитком з метою уніфікації підходів до аналізу ефективності економічного зростання економічних систем мезорівня. Встановлено, що механізм управління складає систему, в якій поєднується внутрішній взаємозв'язок і порядок здійснення процедур та процесів, інформаційне, організаційне, методичне і ресурсне забезпечення функціонування якої спрямоване на підвищення ефективності управління розвитком територій на основі методів та принципів управлінських аспектів та векторів. Проаналізовано функціональні елементи та структуру механізму реалізації стратегії економічного розвитку регіону, зокрема принципи реалізації, організаційне та ресурсне забезпечення, функції та методи управління. Розглянуто сутність та інструментарій таких механізмів реалізації мезорівневих моделей управління економічним розвитком регіонів: організаційний механізм; фінансово-економічний механізм; нормативно-правовий механізм; інституційні та інформаційні механізми.

Визначено, що до найбільш розповсюджених механізмів реалізації моделей управління економічним розвитком регіонів відносяться: державно-приватне партнерство, стимулювання розвитку МСП, кластеризація, кооперація, співробітництво територій на різних рівнях (міжнародне (транскордонне), міжрегіональне, міське). Було більш детально проаналізовано такі механізми як державно-приватне партнерство та співробітництво територій. Зокрема встановлено, що державно-приватне партнерство, як інструмент реалізації стратегій регіонального економічного розвитку, передбачає поєднання зусиль держави ( органи влади), з одного боку, й приватних бізнес-структур, з іншого, задля ефективного розв’язання проблеми щодо обмеженості ресурсів на регіональному рівні й сприяння активізації регіонального економічного розвитку. Зазначено, що значний потенціал для економічного розвитку регіонів має співробітництво економічних систем мезорівня, яке дозволяє покращити якість надання послуг місцевому населенню завдяки впровадженню інструментів ефекту масштабу.

**Ключові слова:** механізм, управління, розвиток, зростання, стратегія, система, регіон, мезорівень.

**Avramenko Taras Andriyovych** postgraduate student, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, https://orcid.org/0009-0009-1596-4121

# MECHANISMS FOR IMPLEMENTING MESO-LEVEL MODELS OF ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT

**Abstract.** The article considers various types of mechanisms for implementing meso-level models of economic development management with the aim of unifying approaches to analyzing the effectiveness of economic growth in meso-level economic systems. It has been established that the management mechanism constitutes a system that combines internal interrelationships and the order of implementation of procedures and processes, the informational, organizational, methodological, and resource support of which is aimed at improving the effectiveness of territorial development management based on management methods and principles. The functional elements and structure of the mechanism for implementing the region's economic development strategy are analyzed, in particular the principles of implementation, organizational and resource support, functions, and management methods. The essence and tools of such mechanisms for implementing meso-level models of regional economic development management are considered: organizational mechanism; financial and economic mechanism; regulatory and legal mechanisms; institutional and information mechanisms. It has been determined that the most common mechanisms for implementing regional economic development management models include public-private partnerships, stimulating the development of SMEs, clustering, cooperation, and collaboration between territories at various levels (international (cross-border), interregional, and urban). Mechanisms such as public-private partnerships and territorial cooperation were analyzed in more detail. In particular, it was established that public-private partnerships, as a tool for implementing regional economic development strategies, involve combining the efforts of the state, represented by government bodies, on the one hand, and private business structures, on the other, in order to effectively solve the problem of limited resources at the regional level and promote regional economic development. It is noted that cooperation between meso-level economic systems has significant potential for regional economic development, as it allows for improving the quality of services provided to the local population thanks to economies of scale.

**Keywords:** mechanism, management, development, growth, strategy, system, region, meso level.

**Постановка проблеми.** У сучасній економічній науці зростає інтерес до вивчення економічних систем на мезорівні, які є проміжною ланкою між мікроекономічними процесами та макроекономічними тенденціями, та дозволяють забезпечити збалансованість та стійкість економічного зростання країни. Збалансованість економіки регіону означає додержання особливих, властивих

конкретному регіону, пропорцій основних складових потенціалу її розвитку й формування нових елементів для подолання негативного впливу інших складових в даній структурі [7, с. 64].

Для забезпечення економічного розвитку кожен регіон має чітко усвідомлювати свої цілі та мати стратегію розвитку, яка дозволить ці цілі досягти. Розробка стратегії соціально-економічного розвитку регіону в умовах трансформації економіки є одним із основних інструментів державного регулювання соціально-економічних процесів на мезорівні. Для того, щоб процес управління мезорівневиими економічними системами у повній мірі відповідав потребам регіонів, а не обмежувався лише встановленням орієнтирів з неясними перспективами та способами їх досягнення, необхідне формування єдиного механізму реалізації моделей управління економічним розвитком регіону. Цей механізм повинен об'єднувати всі без виключення елементи концепції управління: моделі, методи, показники, організаційне та інформаційне забезпечення. Відсутність єдиного механізму в управлінні економічним розвитком регіональних економічних систем, якими сьогодні є будь-які освоєні території, обумовлює зниження оперативності, обґрунтованості і взаємопов'язаності в моделі прийняття управлінських рішень, що негативно впливає на ефективність та конкурентоспроможність регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** В науковій літературі достатньо уваги приділяється дослідженню питання економічного розвитку регіонів, зокрема дане питання висвітлювалося в працях таких науковців, як С. О. Біла, К. Бліщук, Г. В. Возняк, Г. В. Кіш, М. О. Кушнір, О. Т. Левандівський, К. Й. Пугачевська, Н. В. Сментина, О. В. Шевченко, та ін. Проте дана проблема вимагає комплексного дослідження, зокрема перегляду традиційних механізмів реалізації стратегій регіонального економічного розвитку, на користь інтегрування інтересів владних органів, бізнесу і громадськості.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей механізму реалізації мезорівневих моделей управління економічним розвитком.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення у XXI ст. нових економічних явищ та процесів, поява нових форм організації економічної діяльності вимагає пояснення не лише сучасного економічного устрою суспільства та законів його функціонування, але й стимулюючих факторів тих змін, які в ньому відбувалися, зокрема і економічного розвитку. Розвиток у найзагальнішому розумінні трактується як «..процес переходу від одного стану до іншого, більш досконалого, що передбачає зміну якісних характеристик, ускладнення структури та перехід від нижчого рівня організації до вищого..» [3, с. 35]. У контексті економічної науки традиційно акцент робиться на понятті економічного зростання – показнику збільшення реального випуску товарів та послуг за певний період, який є «..універсальним індикатором розвитку економічних систем, вимірюється категоріями поточних та фіксованих цін та, безпосередньо динамікою та структурою компонентів валового внутрішнього

продукту..» [3, с. 35]. Зростання має різну якість і просторову специфіку, особливо у випадку мезорівневих систем. У цьому контексті регіональний розвиток виступає як комплексна економічна концепція, що враховує «..взаємний вплив господарської діяльності та інтеграцію ринків та територіально-географічні об’єкти..» [5, с. 112].

Поняття «механізм» як визначення процесів взаємодії між множиною елементів системи було запозичено з технічних наук, де під механізмом розуміється внутрішній пристрій машини, апарату або приладу, що приводить їх у дію та служить для передачі руху і перетворення енергії. У загальному випадку під механізмом розуміється певним чином з'єднані між собою окремі елементи, що мають задані параметри входу (енергія) і виходу (необхідний результат), які взаємодіють між собою (навантаження) та приводять в рух (передача енергії) інші елементи (робота).

Появу категорії «механізм» в економічних та соціальних науках можна пояснити потребою в описі процесів, які відбувається в економічному і соціальному житті та їхньому взаємозв’язку. У порівнянні з технічними науками використання терміну «механізм» стосовно соціально-економічних систем має ряд особливостей, пов'язаних з їхніми функціональними характеристиками, такими як динамічність, мінливість, неоднорідність складових елементів, неможливість повернення у вихідний стан.

В наукових працях часто використовуються такі поняття як «економічний механізм», «ринковий механізм», «фінансовий механізм», «господарський механізм», «правовий механізм», «управлінський механізм» тощо. Незважаючи на словосполучення у загальному значенні, йдеться про певну рушійну силу, яка забезпечує взаємодію двох та більше підсистем (переважно, тієї, що управляє і тієї, якою управляють). Розглядаючи механізм з точки зору потреб управління розвитком, слід зазначити, що поняття механізму повинно використовуватися в контексті формування управлінської, економічної, інформаційної та організаційної системи, спрямованої на безперервне здійснення керуючих впливів з метою забезпечення заданих результатів розвитку. Отже, під механізмом управління слід розуміти систему, що поєднує «..внутрішній взаємозв'язок і порядок здійснення процедур і процесів, інформаційне, організаційне, методичне і ресурсне забезпечення функціонування якої спрямоване на підвищення ефективності управління розвитком територій на основі методів та принципів управління..» [1, с. 22]. Таким чином, даний механізм повинен являти собою спосіб інтеграції комплексу науково-методичних положень і розроблених підходів у практику управління розвитком територій, включаючи послідовність реалізації елементів концепції управління, опис чіткої взаємодії окремих блоків механізму, а також закріплення відповідних блоків механізму за елементами організаційної структури управління.

На думку Н. В. Сментиної, механізми реалізації моделей економічного розвитку на мезорівні слід розглядати як «..процеси організації діяльності

державних органів управління регіону при залученні приватного сектору та представників громадськості, в напрямку, який визначено у стратегічних планах розвитку задля досягнення стратегічного бачення економічного розвитку мезосистеми..» [8, с. 114]. Відповідно до цієї точки зору зберігаються базові (основні) елементи, які властиві механізму:

– мета – очікувані результати дії механізму регіонального економічного розвитку, тобто досягнення стратегічного бачення (стратегічних цілей та пріоритетів, місії) економічного розвитку мезосистеми;

– суб'єкт – головний фактор, яким запускається в дію певний механізм (регіональні і місцеві органи виконавчої влади, які співпрацюють з приватним сектором та громадськістю);

– об'єкт – те, на що направлена дія суб'єкта (економічні процеси, які відбуваються в регіоні) [8, с. 114].

Призначення та головна функція механізму реалізації стратегій мезорівневого економічного розвитку полягає у забезпеченні переведення економіки регіону в якісно новий соціально-економічне стан, який характеризується досягненням стратегічних цілей та завдань його розвитку. Це дозволяє сформувати структуру та основні елементи механізму реалізації стратегії розвитку (рис. 1).




Рис. 1. Функціональні елементи та структура механізму реалізації стратегії економічного розвитку регіону

Джерело: складено автором на основі [4]

Створення ефективно функціонуючого механізму реалізації стратегії економічного розвитку регіону базується на основних методологічних засадах (принципах), характерних для формування системи стратегічного управління, до яких слід віднести системність, безперервність, ефективність, соціальне партнерство, гласність, відкритість, адаптивність, цілеспрямованість, пріоритетність.

Забезпечення механізму реалізації стратегії економічного розвитку регіону являє собою сукупність усіх наявних та потенційних можливостей та засобів регіону, які безпосередньо використовуються в процесі реалізації стратегії економічного розвитку регіону (фінансові, інформаційні, кадрові ресурси).

Організаційно-правове забезпечення цього механізму полягає у прийнятті законодавчих та нормативних актів, якими регулюються процеси реалізації стратегій розвитку, забезпеченні діяльності усіх складових елементів організаційної структури даного механізму.

Наступними структурними складовими механізму реалізації стратегії регіонального розвитку є функції управління.

Для успішного виконання усіх стратегічних цілей й пріоритетних напрямків розвитку регіону в сучасних умовах економічної діяльності оптимальним є наступний склад управлінських функцій: планування, реалізація (виконання), контроль і моніторинг.

Структура методів управлінського впливу на механізм реалізації стратегії економічного розвитку регіону включає економічні, програмно-цільові, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

Розглянемо детальніше механізми реалізації моделей економічного розвитку територій на мезорівні, основні з яких показані на рис. 2.




Рис. 2. Механізми реалізації моделей економічного розвитку територій на мезорівні

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Зазначимо, що організаційний механізм – це діяльність, що включає підготовку й реалізацію всього комплексу програмно-планових документів, які розробляються на основі стратегії економічного розвитку мезорівневої системи за рахунок формування взаємопов'язаної системи планування регіонального (місцевого) та державного рівнів. Основними інструментами організаційного механізму є:

– розроблення й втілення прогнозів та програм економічного розвитку мезосистем, планів дій (заходів) з реалізації стратегій розвитку;

– узгодження прогнозно-програмних документів з документами просторового розвитку територій (з генеральним планом територіального розвитку);

– узгодження пріоритетів розвитку територій мезорівня та пріоритетів економічного розвитку держави;

– розроблення цільових програм, спрямованих на вирішення специфічних проблем економіки регіону (соціальний захист населення, проблеми ЖКГ, зовнішньоекономічна діяльність, екологія);

– участь у реалізації державних і регіональних стратегій розвитку, концепцій, програм та проектів.

Нормативно-правовий механізм – це діяльність стосовно правового забезпечення інноваційних економічних перетвореньв мезосистемах [8, с. 116].

Основними інструментами нормативно-правового механізму є:

– розроблення нормативно-правових актів регіонального рівня, якими унормовується реалізація стратегій економічного розвитку території;

– надання центральним владним органам пропозицій по удосконаленню національного законодавства в сфері економічного розвитку;

– нормативно-правове закріплення фінансово-економічних відносин відносно реалізації стратегій, програм, проектів з економічного розвитку регіону;

– регламентація розмежування повноважень суб'єктів механізму відносно управлінських рішень у сфері регіонального розвитку на законодавчому рівні.

Фінансово-економічний механізм – це діяльність стосовно концентрації фінансових ресурсів на найбільш важливих напрямках розвитку мезосистеми.

Основними інструментами фінансово-економічного механізму є:

– формування бюджету із врахуванням стратегічних завдань;

– залучення коштів для фінансування проектів економічного розвитку регіону (цільове фінансування з державного і місцевого бюджетів, кошти регіональних цільових програм та адресних інвестиційних програм);

– організація бюджетного фінансування проектів в рамках стратегії економічного розвитку мезосистеми;

– інвестиційна діяльність;

– прогнозування і планування базових індикаторів регіонального економічного розвитку;

– регулярний моніторинг успішності виконання стратегії розвитку;

– стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу.

Інституційний механізм – це відносини між суб'єктами, діяльність яких стосується інтересів мешканців мезосистеми стосовно практики реалізації стратегічних орієнтирів, які забезпечують життєдіяльність і розвиток певної території. Основними інструментами інституційного механізму є:

– створення постійно діючих інституційних структур, які забезпечують участь громадськості в реалізації стратегії розвитку, і за рахунок партнерства владних структур, бізнесу і громадськості сприяють економічному розвитку регіону;

– суспільний моніторинг реалізації стратегії розвитку;

– робота з представниками різних інститутів й соціальних структур;

– побудова партнерської системи між державними і приватними структурами;

– співробітництво територій.

Інформаційний механізм – це діяльність по інформуванню владних структур, бізнесу, громадськості стосовно етапів протікання й успішності реалізації стратегічних орієнтирів розвитку мезосистеми.

Основними інструментами інформаційного механізму є:

– організація інформаційних потоків;

– формування відкритого інформаційного середовища;

– підвищення рівнів достовірності, доступності, якості інформаційних послуг [8, с. 117]. Важливо відмітити, що серед усього різноманіття можливого інстру-ментарію механізмів реалізації регіонального економічного розвитку основне місце займає проектне забезпечення, яке виступає базовою одиницею реалізації стратегій розвитку. Серед розглянутого інструментарію особливою увагою користуються приватно-державне партнерство і співробітництво територій. Наприклад, приватно-державне партнерство є альтернативним способом фінансування стратегічних планів економічного розвитку регіонів, оскільки орієнтування регіонів тільки на використання коштів бюджету не дозволяє їм реалізовувати масштабні стратегічні проекти, які формують конкуренто-спроможність мезосистем. Відповідно залучення приватного сектору до реалізації цих стратегій дає можливість вивільнення певної частини бюджетних коштів для використання їх в інших пріоритетних напрямках економічного розвитку регіону, а також використання у державному секторі ділових підходів й практичного досвіду приватного сектору.

Державно-приватне партнерство (ДПП) – це стійка взаємодія державного й приватного секторів, у якій розробляється спільний продукт (послуги), а прибуток, витрати й ризики розподіляються між партнерами. ДПП, як інструмент реалізації стратегій регіонального економічного розвитку, передбачає поєднання зусиль держави в особі державних органів влади (органів місцевого самоврядування), з одного боку, й приватних бізнес- структур, з

іншого, задля ефективного розв'язання проблеми обмеженості ресурсів на регіональному рівні й сприяння активізації регіонального економічного розвитку [6, с. 34]. У світовій практиці подібну систему відносин державної влади та бізнесу називають «публічно-приватним партнерством».

Партнерська система побудови відносин між державою і приватним сектором дає можливість регіонам залучати додаткові інвестиційні ресурси, розподіляти ризики, відповідальність й винагороду між партнерами. Сьогодні сфера використання партнерських відносин між державою і приватним сектором істотно розширюється за рахунок розвитку нових форм партнерства, так і модифікації існуючих. Зокрема, найбільш популярними типами взаємодії держави і приватного сектору є:

– контракти підряду – на управління об'єктом, оренду об'єкта;

– концесії – це форма державно-приватного партнерства, при якій інвестор вкладає кошти в розвиток інфраструктури чи об'єктів, і отримує в обмін на це право їх експлуатувати й отримувати прибуток;

– продаж активів – часткова чи повна приватизація.

До одних з найпоширеніших об'єктів державно-приватного партнерства відносяться: сфера ЖКГ – виробництво і передача електроенергії, водопостачання, експлуатація та благоустрій; телекомунікації; будівництво (утримання) транспортних магістралей; енергозбереження; експлуатація будівель комунального сектору. Слід відмітити, що якщо донедавна певні форми ДПП (наприклад, концесія), використовувалися для фінансування будівництва транспортних магістралей, забезпечення населення комунальними послугами (централі-зованим теплопостачанням), то сьогодні вони поширилися на такі сектори, як освітні послуги, громадський транспорт, що є свідченням поширення механізмів ДПП з сфери інфраструктури у сферу надання послуг [10, с. 28].

До основних переваг ДПП порівняно з іншими формами договірних відносин між владними структурами і приватними операторами слід віднести найбільш оптимальний розподіл контрольних повноважень над спільною діяльністю стосовно надання послуг населенню. Це досягається шляхом договірного узгодження ризиків, ролей, винагород з метою одержання стимулів для якісного надання послуг та одночасного застосування гнучких підходів для досягнення запланованих результатів [6, с. 35].

Загалом інституту ДПП відводяться наступні ролі:

– формування спільних інвестиційних ресурсів державного й приватного секторів з метою досягнення значущих для економічного розвитку регіону результатів;

– покращення ефективності використання об'єктів державної власності завдяки підприємницькій мотивації;

– використання нових методів управління;

– об'єктивне встановлення ринкових потреб;

– оптимальне використання інвестиційних ресурсів.

Про популярність використання такого інструменту як ДПП у світі свідчать наступні цифри – за 2024 рік сукупна вартість проектів ДПП на європейському ринку склала 11,47 млрд євро [9]. Динаміка реалізації проектів ДПП на європейському ринку в 2015-2024 рр. показана на рис. 3. Як бачимо з рисунку, в 2024 році обсяг фінансування проектів державно-приватного партнерства скоротився на 17% порівняно з 2023 роком, коли їх обсяг складав 13.9 млрд євро.

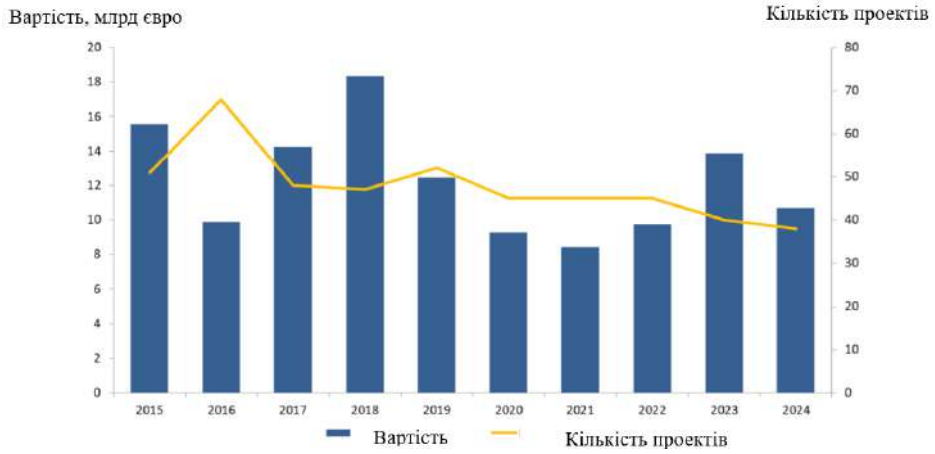



Рис. 3. Реалізація проектів ДПП на європейському ринку в 2015-2024 рр.
Джерело: складено автором на основі [9]

Щодо секторів, то у 2024 році найвищу вартість транзакцій мав транспортний сектор – 6,8 млрд євро (рис. 4). Другим за обсягом транзакцій був сектор освітніх послуг (1,3 млрд євро у 2024 році), який об’єднав проєкти з розвитку університетських кампусів, студентського житла та закладів шкільної освіти. Сектор охорони здоров'я посів третє місце за обсягом здійснених транзакцій – 873 мільйони євро та включав реалізацію двох проектів з будівництва лікарень, а також проєкт державно-приватного партнерства у будівництві онкологічного центру.

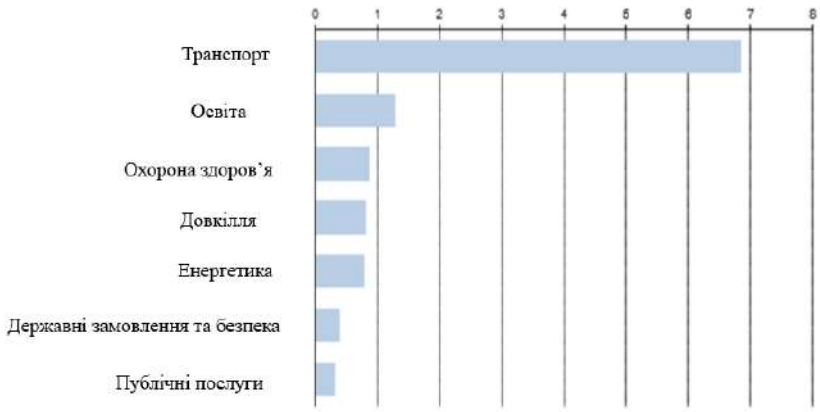



Рис. 4. Розподіл по секторах за вартістю проєктів державно-приватного партнерства у 2024 році в Європі
Джерело: складено автором на основі [9]

Іншим важливим інструментом механізму реалізації мезорівневих моделей управління економічним розвитком є співробітництво територій, яке передбачає поєднання зусиль органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування для вирішення питань регіонального значення. Актуальність запровадження моделей співробітництва територій, дивлячись на зростання глобалізаційних викликів сучасності в практичній діяльності регіональних органів управління, посилюється. Співробітництво територій в залежності від того, які органи місцевого самоврядування приймають в ньому участь, може приймати наступні форми (рис. 5).

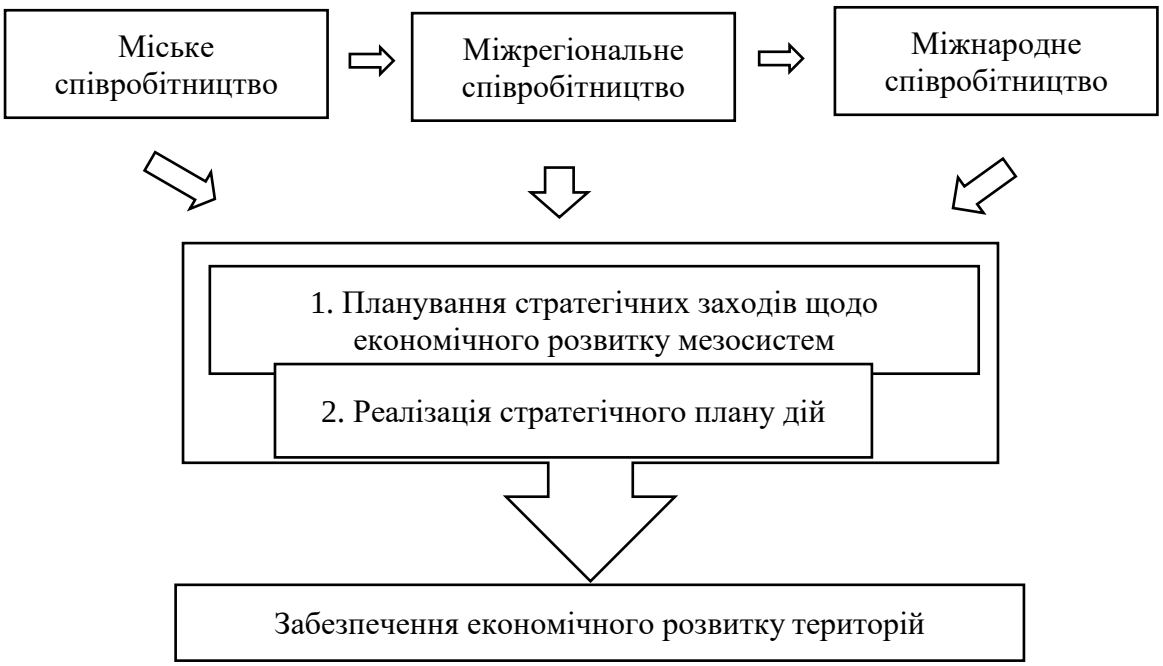



Рис. 5. Форми співробітництва територій

Джерело: складено автором на основі [8]

Відносини адміністративно-територіальних одиниць нижчих рівнів управління (наприклад, між селами чи містом та прилеглими селами) реалізуються в межах категорії «міське співробітництво». Взаємодія адміністративно-територіальних одиниць найвищого рівня управління (наприклад, між областями) реалізується в межах «міжрегіонального співробітництва». Співробітництво органів місцевого самоврядування прикордонних територій реалізуються в межах категорії «міжнародне співробітництво» [8, с. 115].

Слід відмітити, що поява і доцільність впровадження у практику діяльності регіональних органів управління при реалізації ними елементів механізму економічного розвитку територій мезорівня відповідних форм їхньої співпраці пов’язана з еволюцією суспільного розвитку, адже сьогодні окрема територія це не тільки місце, де проходить усе життя місцевих мешканців. Підприємства, на яких вони працюють сьогодні, можуть знаходитися на території однієї адміністративно-територіальної одиниці, а їхні місця постійного проживання,

школи в яких навчаються їхні діти, поліклініки де вони обслуговуються, улюблені заклади культури і відпочинку – в іншому. [2, с. 25]. Зважаючи на це, до планування перспектив економічного розвитку мезосистем необхідно підходити із урахуванням засадах співпраці адміністративно-територіальних утворень, при цьому враховуючи економічні вигоди й інтереси одних із соціальними зобов'язаннями інших.

До загальних рис форм співробітництва територій потрібно віднести наступні:

– співробітництво територій передбачає поєднання ініціатив декількох органів влади, які співпрацюють між собою щодо питань планування й реалізації стратегічних заходів з економічного розвитку територій;

– співробітництво є результатом поміркованого рішення, а не тільки механічним виконанням відповідних законодавчих актів;

– партнери погоджуються спільно працювати й надавати певні ресурси для отримання взаємовигідних результатів;

– для кожного із партнерів співробітництво має певну ціну, оскільки потребує зусиль, спільного фінансування та використання ресурсів (кадрових, земельних, фінансових, матеріальних);

– співробітництво не є епізодичним, а охоплює тривалий період часу.

Потенціал співробітництва соціально-економічних систем мезорівня дає можливість покращити якість надання послуг місцевому населенню завдяки ефекту масштабу – чим більшою є кількість користувачів певних послуг (або чим масштабнішими є ці послуги), то нижчими будуть витрати, пов'язані з їхнім наданням. Очевидною є користь від такого співробітництва: виникає можливість об'єднати ресурси різних територій, якщо це допомагає їм покращити ефективність господарської діяльності, дозволяє обмінятися власним досвідом у наданні публічних послуг.

**Висновки.** Таким чином, механізм реалізації мезорівневих моделей управління економічним розвитком є сукупністю принципів, функцій, методів та інструментів управлінського впливу на процес економічного розвитку регіону, які застосовуються регіональними органами влади з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення пріоритетів розвитку території. Механізми реалізації економічного зростання в контексті стратегічного управління регіональним економічним розвитком потрібно розглядати як процеси організації економічної діяльності в різних сферах життєдіяльності складних економічних мезорівневих систем. Такими основними сферами є: право, влада та управління, фінанси та економіка, комунікації та соціальні відносини. До ключових механізмів реалізації стратегій економічного розвитку мезосистем слід віднести: організаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, інституційний та інформаційний. Істотний потенціал для економічного розвитку регіонів має державно-приватне партнерство та співробітництва територій, які дозволяє покращити якість надання послуг місцевому населенню.

***Література:***

1. Аналітична доповідь: Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні. С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір та ін.; під ред. С. О. Білої. К.: НІСД, 2013. 54 с.

2. Бліщук К.М. Інструменти державного впливу на регіональний розвиток. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. №10. С.23-29.

3. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34-43.

4. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. В. Є. Воротін, Я. А. Жаліло, С. О. Біла та ін.; за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліло. К.: НІСД, 2010. 288 с.

5. Кіш Г. В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1 (124). С.112-115.

6. Левандівський О. Т. Роль і місце державно-приватного партнерства в залученні інвестицій в розвиток територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 33-38.

7. Пугачевська К.Й. Регіональний розвиток як чинник формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 3. С. 63-68.

8. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015 р. 365 с.

9. Market update review of the European public-private partnership market in 2024. 2025. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010_epec_market_update_2024_en.pdf

10. Siemiatycki M. The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited: The Case of the Transportation Sector. 2011. 38 p.

***References:***

1. Analitychna dopovid: Stymuliuvannia ekonomichnoho zrostannia na mistsevomu rivni. [Stimulating economic growth at the local level]. S. O. Bila, O. V. Shevchenko, M. O. Kushnir ta in.; pid red. S. O. Biloi. K.: NISD, 2013. 54. [in Ukrainian]

2. Blishchuk K. M. (2024). Instrumenty derzhavnoho vplyvu na rehionalnyi rozvytok. [Instruments of state influence on regional development]. *Public administration and national security – Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka.* 10. 23-29. [in Ukrainian]

3. Vozniak H. V. (2015). Rehionalnyi rozvytok: sutnist i metodolohichna osnova. [Regional development: essence and methodological basis]. *Regional economy – Rehionalna ekonomika*. 3. 34-43. [in Ukrainian]

4. Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy: monohrafiia. [State management of regional development in Ukraine].V. Ye. Vorotin, Ya. A. Zhalilo, S. O. Bila ta in. K.: NISD. 2010. 288. [in Ukrainian]

5. Kish H. V. (2022). Chynnyky rehionalnoho rozvytku ta yikh stratehichne upravlinnia. [Factors of regional development and their strategic management]. *State and regions Series: Economics and entrepreneurship – Derzhava ta rehiony Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo.* 1 (124). 112-115. [in Ukrainian]

6. Levandivskyi O. T. (2025). Rol i mistse derzhavno-pryvatnoho partnerstva v zaluchenni investytsii v rozvytok terytorialnykh hromad. [The role and place of public-private partnerships in attracting investment for the development of local communities]. *Investments: practice and experience – Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2. 33-38. [in Ukrainian]

7. Puhachevska K. Y. (2023). Rehionalnyi rozvytok yak chynnyk formuvannia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehionu. [Regional development as a factor in shaping the competitiveness of the regional economy. Innovation and Sustainability]. *Innovation and Sustainability.* 3. 63-68. [in Ukrainian]

8. Smentyna N. V. (2015). Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice]. Odesa: Atlant. 365. [in Ukrainian]

9. Market update review of the European public-private partnership market in 2024. (2025). Retrieved from: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010_epec_market_update_2024_en .pdf[in English]

10. Siemiatycki M. (2011). The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited: The Case of the Transportation Sector. 38 [in English]

*УДК 65.011.4:620.9:004*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-712-724*

**Безугла Юлія Євгеніївна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, https://orcid.org/ 0000-0001-5885-607X

**Овчаренко Матвій Вікторович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**,** Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, https://orcid.org/0009-0003-4082-2498

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОГЕРЕНТНОСТІ

**Анотація.** Стратегічне бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності виступає основою управління підприємством, оскільки воно визначає довгострокову перспективу його розвитку та формує підґрунтя для ефективного функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Під стратегічним плануванням розуміють систематизований процес визначення місії, цілей, завдань і шляхів їх досягнення, що дозволяє забезпечити узгодженість дій підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі. Зростаюча турбулентність ринку, загострення конкурентної боротьби та посилення впливу глобалізаційних процесів висувають нові вимоги до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств. У таких умовах ключовим завданням стає пошук інноваційних методів стратегічного бізнес-планування потенціалу, які сприятимуть досягненню стабільного зростання, підвищенню конкурентоспроможності та адаптаційної здатності підприємств. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності. У процесі дослідження використано комплекс теоретико-методичних підходів до вивчення проблем стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств. Основними матеріалами слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та економічної безпеки підприємств. Для формування науково-теоретичної бази були використані дані періодичних видань, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти.

Методичний інструментарій дослідження ґрунтується на системному, комплексному та когерентному підходах. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та

структурно-логічний аналіз. Використання цих методів дозволило розкрити взаємозв'язки між процесами стратегічного планування та цифрової когерентності, визначити чинники впливу цифрових технологій на розвиток потенціалу енергетичних підприємств та забезпечити наукову обґрунтованість висновків.

У сучасних умовах цифрової когерентності та високого рівня конкуренції стратегічне бізнес-планування потенціалу є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності енергетичних підприємств. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності стратегічного бізнес-планування потенціалу підтвердив багатогранність та комплексність даного явища, що охоплює формування місії, цілей, стратегій і механізмів їх реалізації. Гармонійне поєднання стратегічних, тактичних і оперативних складових планування створює умови для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін, ефективного використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків у процесі господарської діяльності. При цьому стратегічне планування виступає не лише як інструмент управління, а й як механізм формування інноваційних рішень та довгострокових конкурентних переваг потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних моделей стратегічного бізнес-планування для підприємств різних галузей економіки, удосконаленні методичних підходів до оцінювання ефективності стратегій та інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного управління. Це дозволить сформувати більш гнучкі та адаптивні системи планування, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах невизначеності та глобальних викликів.

**Ключові слова**: енергетичні підприємства; цифрова когерентність, інформаційний потенціал, методика оцінки, інвестиції, інформаційні ресурси, стратегія, бізнес-планування, потенціал, цифрові технології.

**Bezugla Yulia Evgeniyevna** candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, https://orcid.org/ 0000-0001-5885-607X

**Ovcharenko Matviy Viktorovych**, third (educational and scientific) level of higher education, V.N. Karazin Kharkiv National University, https://orcid.org/0009-0003-4082-2498

## THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC BUSINESS PLANNING OF THE POTENTIAL OF ENERGY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL COHERENCE

**Abstract.** Strategic business planning of the potential of energy enterprises in the conditions of digital coherence serves as the basis for enterprise management, as it determines the long-term perspective of its development and forms the basis for

effective functioning in conditions of dynamic changes in the external environment. Strategic planning is understood as a systematic process of determining the mission, goals, objectives and ways to achieve them, which allows ensuring the consistency of the enterprise's actions and its stability in a competitive environment.

The growing turbulence of the market, the intensification of competition and the strengthening of the influence of globalization processes put forward new requirements for the formation and implementation of enterprise development strategies. In such conditions, the key task is to find innovative methods of strategic business planning of the potential that will contribute to achieving stable growth, increasing the competitiveness and adaptability of enterprises.

The purpose of the article is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the process of strategic business planning of the potential of energy enterprises in the conditions of digital coherence.

In the process of research, a set of theoretical and methodological approaches was used to study the problems of strategic business planning of the potential of energy enterprises. The main materials were scientific works of domestic and foreign authors on strategic management, digital transformation and economic security of enterprises. Data from periodicals, monographs, legislative and regulatory legal acts were used to form the scientific and theoretical base.

The methodological tools of the study are based on a systemic, comprehensive and coherent approach. To achieve the set goal, the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and structural-logical analysis were used. The use of these methods allowed to reveal the relationships between the processes of strategic planning and digital coherence, to determine the factors of the influence of digital technologies on the development of the potential of energy enterprises and to ensure the scientific validity of the conclusions.

In today's conditions of digital coherence and high level of competition, strategic business planning of potential is a key tool for ensuring long-term development and competitiveness of energy enterprises. Analysis of theoretical approaches to determining the essence of strategic business planning of potential confirmed the multifaceted and complex nature of this phenomenon, which includes the formation of a mission, goals, strategies and mechanisms for their implementation. A harmonious combination of strategic, tactical and operational components of planning creates conditions for increasing the adaptability of the enterprise to external changes, effective use of resource potential and minimization of risks in the process of economic activity. At the same time, strategic planning acts not only as a management tool, but also as a mechanism for forming innovative solutions and long-term competitive advantages of potential.

Prospects for further research are in the development of applied models of strategic business planning for enterprises in various sectors of the economy, improving methodological approaches to assessing the effectiveness of strategies and integrating digital technologies into strategic management processes. This will allow

the formation of more flexible and adaptive planning systems capable of ensuring sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty and global challenges.

**Keywords:** energy enterprises; digital coherence, information potential, assessment methodology, investments, information resources, strategy, business planning, potential, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Стратегічне бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності виступає основою управління підприємством, оскільки воно визначає довгострокову перспективу його розвитку та формує підґрунтя для ефективного функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Під стратегічним плануванням розуміють систематизований процес визначення місії, цілей, завдань і шляхів їх досягнення, що дозволяє забезпечити узгодженість дій підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі.

Зростаюча турбулентність ринку, загострення конкурентної боротьби та посилення впливу глобалізаційних процесів висувають нові вимоги до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств. У таких умовах ключовим завданням стає пошук інноваційних методів стратегічного бізнес-планування потенціалу, які сприятимуть досягненню стабільного зростання, підвищенню конкурентоспроможності та адаптаційної здатності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова думка (Porter, 1980; Ansoff, 1988; Mintzberg, 1998) підкреслює, що стратегічне планування потенціалу є базовим інструментом управління, який забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту та зовнішніх стейкхолдерів, а також формує стратегічні орієнтири розвитку. Таким чином, дослідження проблем і можливостей удосконалення стратегічного бізнес-планування має не лише теоретичне, а й практичне значення для забезпечення ефективного управління підприємствами в умовах невизначеності та високих ризиків.

Зокрема, за визначенням Фреда Девіда, стратегічне планування – це процес встановлення довгострокових цілей і розробки планів для їх досягнення, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін навколишнього середовища та оптимізувати внутрішні ресурси [2]. Відповідно, бізнес-планування є практичним інструментом, що деталізує стратегічні цілі через конкретні маркетингові, фінансові, організаційні та операційні заходи [3].

Науковці наголошують, що стратегічне бізнес-планування потенціалу охоплює не лише формалізацію майбутніх дій, а й аналіз ризиків, оцінку ресурсів і моніторинг результатів, що дозволяє підтримувати стійкість підприємства у складних умовах ринку [4].

Водночас, за Мінцбергом, процес стратегічного планування потенціалу повинен бути гнучким і включати навчання організації, що сприяє швидкій реакції на зміни в конкурентному середовищі [6].

Визначення сутності стратегічного бізнес-планування також пов'язане з концепцією ресурсно-орієнтованого підходу, де головною метою є ефективне використання внутрішніх ресурсів і компетенцій для забезпечення довгострокового успіху [1]. Цей підхід акцентує увагу на тому, що бізнес-план має відображати унікальні сильні сторони підприємства, що підвищують його адаптивність і здатність до інновацій.

Окрему увагу дослідники приділяють етапам розробки стратегічного бізнес-плану, які включають визначення місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей, розробку стратегій та їх впровадження з подальшим контролем результатів [5]. Застосування сучасних методів аналізу, таких як SWOT, PESTEL, фінансове моделювання та сценарне планування, підвищує ефективність стратегічного бізнес-планування і мінімізує ризики [2].

Практичне значення стратегічного бізнес-планування потенціалу виявляється у забезпеченні координації дій усіх підрозділів підприємства, оптимізації ресурсів та посиленні конкурентних позицій. Крім того, бізнес-план виступає важливим інструментом залучення інвестицій і підтримки довіри партнерів та кредиторів [4].

У контексті цифровізації та глобалізації бізнес-процесів, стратегічне бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності набуває додаткового значення, оскільки дозволяє підприємствам інтегрувати інноваційні технології, адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та управляти ризиками у нових умовах [6].

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності.

У процесі дослідження використано комплекс теоретико-методичних підходів до вивчення проблем стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств. Основними матеріалами слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та економічної безпеки підприємств. Для формування науково-теоретичної бази були використані дані періодичних видань, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти.

Методичний інструментарій дослідження ґрунтується на системному, комплексному та когерентному підходах. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та структурно-логічний аналіз. Використання цих методів дозволило розкрити взаємозв'язки між процесами стратегічного планування та цифрової когерентності, визначити чинники впливу цифрових технологій на розвиток потенціалу енергетичних підприємств та забезпечити наукову обґрунтованість висновків.

**Виклад основного матеріалу.** З теоретичної точки зору стратегічне бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової

когерентності передбачає узгоджене поєднання методів, інструментів та управлінських підходів, що дають змогу визначати пріоритети розвитку підприємства, формувати конкурентні переваги й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Воно включає процеси формулювання місії, визначення стратегічних цілей, розробки сценаріїв розвитку та вибору оптимальних шляхів їх реалізації. Підходи до визначення поняття «стратегія» представлено у табл. 1.

Значення стратегічного бізнес-планування потенціалу полягає в тому, що воно дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно формувати своє майбутнє, раціонально розподіляючи ресурси, мінімізуючи ризики та використовувати наявні можливості.

Таким чином, стратегічне планування виступає базисом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та є фундаментом для інших видів планування – тактичного та оперативного.

Таблиця 1

**Визначення поняття «стратегія»**

| **Автор** | **Визначення** |
|---|---|
| [3] | Стратегія — це створення унікальної ціннісної позиції, яка базується на відмінностях у діяльності підприємства і спрямована на досягнення конкурентної переваги. |
| [7] | Стратегія — це не лише план, а й шаблон поведінки, позиція на ринку та перспективи розвитку організації. |
| [8] | Стратегія — це визначення довгострокових цілей та засобів їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища. |
| [10] | Стратегія — це набір унікальних і стійких ресурсів і компетенцій, що забезпечують конкурентну перевагу. |

Бізнес-планування відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства, особливо при організації його операційної діяльності. У сучасних економічних дослідженнях та управлінській практиці існує багато підходів до визначення бізнес-плану й самого процесу планування, серед яких трапляються суперечливі або неповні трактування. У фаховій літературі та практиці термін «бізнес-планування» вживається як у вузькому, так і у широкому значенні. З англійської мови «business planning» перекладається як «планування підприємницької діяльності» або «бізнесу». Саме поняття «підприємництво» трактується по-різному - від процесу створення нового бізнесу до інноваційного способу управління і зростання капіталу (таблиця 2).

Таблиця 2

**Визначення поняття «стратегічне управління»**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| [1] | Стратегічне управління — це процес формування, реалізації і контролю стратегії для досягнення організаційних цілей. |
| [3] | Стратегічне управління — це комплексний процес, який включає аналіз, планування, впровадження і оцінку стратегічних рішень. |
| [6] | Стратегічне управління — це не просто планування, а творчий процес, що включає адаптацію і навчання організації. |
| [8] | Стратегічне управління — це сукупність заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. |

Потреба у плануванні діяльності українських підприємств зростає через динамічні, нестабільні й агресивні зовнішні умови.

В таких умовах бізнес-планування стає засобом адаптації, що передбачає структуровану розробку стратегічних, тактичних та оперативних заходів. Бізнес-план має чітко окреслювати цілі, визначати засоби їх досягнення, необхідні ресурси й обґрунтовувати прийняті рішення.

У загальному розумінні бізнес-планування - це процес прогнозування та управління бізнесом задля досягнення поставлених фінансових та інвестиційних результатів.

Воно включає аналіз ситуації та вироблення рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних намірів компанії, таблиця 3.

Автор [8] наголошує, що бізнес-плани використовуються у різних контекстах: як внутрішній план розвитку фірми, як інструмент для взаємодії з інвесторами та кредиторами, або як плановий документ для окремих підрозділів.

Автор [10] підкреслює, що розробка бізнес-плану є ключовою частиною процесу планування. Це документ, що містить опис бізнес-ідеї, способи її реалізації, а також прогноз її ефективності.

Отже, бізнес-план — це письмовий документ, що детально розкриває підприємницьку ідею, шляхи її реалізації, а також проводить комплексний аналіз ринкових, виробничих, організаційних та фінансових аспектів діяльності.

Основна мета бізнес-плану — дати змогу об’єктивно оцінити ідею, трансформувати її в структурований план, аргументувати її ефективність, виявити сильні та слабкі сторони проєкту, залучити фінансування і ефективно керувати реалізацією.

Таблиця 3

**Визначення поняття «Бізнес-планування»**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| [2] | Бізнес-планування — це процес розробки детального плану, що включає маркетингові, фінансові та операційні аспекти діяльності для досягнення стратегічних цілей. |
| [5] | Бізнес-планування — це процес перетворення стратегічних ідей у конкретні дії, що забезпечують управління ресурсами та взаємодію з інвесторами. |
| [6] | Бізнес-планування — це інструмент реалізації стратегії через систему цілей, показників та заходів. |
| [9] | Бізнес-планування — це деталізація стратегічних цілей у вигляді планів, які охоплюють всі функціональні сфери організації. |

Стратегічне бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності виконує низку ключових функцій, які забезпечують системний підхід до розвитку підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Кожна функція має своє змістове навантаження і спрямована на забезпечення ефективності управлінських рішень.

1. Визначення місії та бачення. Ця функція передбачає формування загального напрямку розвитку енергетичного підприємства. Місія відображає основне призначення організації, її роль і цінності, які вона сповідує. Бачення - це образ майбутнього стану підприємства, яке задає орієнтир для стратегічних рішень. Чітко сформульована місія та бачення допомагають усім учасникам організації розуміти стратегічний курс і є базою для подальшого планування.

2. Постановка стратегічних цілей. На цьому етапі встановлюються довгострокові цілі і завдання потенціалу, які відповідають місії та баченню енергетичного підприємства. Цілі мають бути конкретними, вимірними і досяжними, що дозволяє сформувати ясний орієнтир для всіх функціональних підрозділів. Постановка стратегічних цілей спрямовує ресурси та активність організації у визначеному напрямку.

3. Аналіз зовнішнього середовища. Оцінка зовнішнього середовища включає детальний аналіз ринку, конкурентів, споживачів, а також макроекономічних і політичних умов. Застосовуються різноманітні інструменти, такі як PESTEL-аналіз, модель п’яти сил Портера, аналіз конкурентного середовища. Ця функція дозволяє виявити можливості і загрози, що впливають на діяльність підприємства, і є основою для вибору відповідної стратегії [3].

4. Аналіз внутрішнього середовища. Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на оцінку ресурсів енергетичного підприємства в умовах цифрової когерентності, його організаційної структури, технологій, кадрового

потенціалу та компетенцій. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, що є ключовими для формування конкурентної стратегії і визначення потенціалу розвитку [4].

5. Вибір стратегії потенціалу. На основі проведених аналізів формується і обирається оптимальний шлях досягнення поставлених цілей. Вибір стратегії передбачає оцінку альтернативних варіантів розвитку, врахування ризиків та потенційних вигод. Стратегія повинна забезпечувати максимальну ефективність використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища [6].

6. Реалізація стратегії потенціалу. Цей етап полягає у впровадженні обраних рішень у діяльність підприємства. Включає організацію ресурсного забезпечення, розподіл відповідальності, мотивацію персоналу, розробку детальних операційних планів. Успішна реалізація стратегії залежить від чіткого планування та координації всіх функціональних підрозділів [8].

7. Контроль і коригування. Моніторинг результатів діяльності енергетичного підприємства в умовах цифрової когерентності й порівняння їх із запланованими показниками дозволяє виявити відхилення від стратегії. Контроль і коригування є необхідними для своєчасної адаптації бізнес-плану, внесення змін у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Ця функція забезпечує гнучкість і стійкість організації в умовах динамічного ринку [10].

Бізнес-планування дозволяє виявляти нові можливості використання ресурсів енергетичного підприємства в умовах цифрової когерентності. Воно може охоплювати розширення діяльності, технічне оновлення, зміну асортименту, інновації, злиття, поглинання, ребрендинг, фінансову стабілізацію та реструктуризацію бізнесу. Стратегічне бізнес-планування потенціалу виконує ключову роль у довгостроковому розвитку підприємства. Воно дозволяє сформулювати місію та бачення організації, визначити її основні стратегічні цілі та пріоритети. Завдяки стратегічному плануванню підприємство отримує змогу всебічно оцінити як зовнішнє середовище (ринок, конкуренцію, споживачів, законодавство), так і внутрішні ресурси (персонал, фінанси, технології, управлінську структуру). Це створює основу для обґрунтованого вибору стратегії, яка забезпечить досягнення цілей у змінному середовищі.

Основними функціями стратегічного бізнес-планування потенціалу є: постановка місії, бачення та цілей підприємства; аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників; розробка стратегічних альтернатив; впровадження вибраної стратегії та контроль її виконання. Завдяки цим функціям підприємство отримує низку переваг: підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів, поліпшення якості управлінських рішень, зниження ризиків та підвищення гнучкості до змін.

Стратегічне бізнес-планування потенціалу в умовах цифрової когерентності також підвищує інвестиційну привабливість енергетичного підприємства, адже наявність чіткого стратегічного бачення свідчить про серйозність намірів керівництва та готовність до довгострокових зобов’язань. Потенційні інвестори,

кредитори та партнери охочіше співпрацюють із підприємствами, які мають реалістичний і структурований план дій.

Процес стратегічного планування потенціалу проходить кілька етапів: підготовчий (збір інформації та формування планувальної команди), аналітичний (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо), формування стратегії (визначення місії, цілей, шляхів розвитку), розробка конкретних дій (програми, бюджети, графіки), реалізація стратегії, а також контроль і коригування (оцінка результатів, оновлення плану за потреби).

Бізнес-планування дозволяє виявляти нові можливості використання ресурсів енергетичних підприємств. Воно може охоплювати розширення діяльності, технічне оновлення, зміну асортименту, інновації, злиття, поглинання, ребрендинг, фінансову стабілізацію та реструктуризацію бізнесу.

Стратегічне бізнес-планування потенціалу є ключовим елементом управління підприємством, що дозволяє формувати довгострокову місію його розвитку, визначати головні напрями діяльності та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це не лише процес формування стратегій, а й засіб досягнення конкурентних переваг, ефективного розподілу ресурсів та зниження ризиків. Основні аспекти значення стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності:

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. Це формує основу для всіх рішень і дій організації в довгостроковій перспективі.

2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. За допомогою SWOT-аналізу та інших методів виявляються сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

3. Розробка стратегічних альтернатив. Це дозволяє підприємству бути гнучким у виборі шляхів розвитку залежно від ринкової ситуації.

4. Оптимізація використання ресурсів. Стратегічне планування допомагає зосередити фінансові, людські та матеріальні ресурси на пріоритетних напрямах розвитку потенціалу.

5. Підвищення інвестиційної привабливості. Наявність чіткого стратегічного плану демонструє потенційним інвесторам і кредиторам серйозність і перспективність бізнесу.

6. Контроль і коригування дій. Планування дозволяє встановити орієнтири й контрольні точки для оцінки досягнутих результатів і внесення коректив у стратегію.

У результаті, стратегічне бізнес-планування забезпечує підприємству стабільність, стійкий розвиток і здатність оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Стратегічне бізнес-планування потенціалу виконує ключову роль у довгостроковому розвитку підприємства. Воно дозволяє сформулювати місію та бачення організації, визначити її основні стратегічні цілі та пріоритети. Завдяки стратегічному плануванню підприємство отримує змогу всебічно оцінити як зовнішнє середовище (ринок, конкуренцію, споживачів,

законодавство), так і внутрішні ресурси (персонал, фінанси, технології, управлінську структуру). Це створює основу для обґрунтованого вибору стратегії, яка забезпечить досягнення цілей у змінному середовищі.

Основними функціями стратегічного бізнес-планування потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифрової когерентності є: постановка місії, бачення та цілей підприємства; аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників; розробка стратегічних альтернатив; впровадження вибраної стратегії та контроль її виконання. Завдяки цим функціям підприємство отримує низку переваг: підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів, поліпшення якості управлінських рішень, зниження ризиків та підвищення гнучкості до змін. Стратегічне бізнес-планування також підвищує інвестиційну привабливість підприємства, адже наявність чіткого стратегічного бачення свідчить про серйозність намірів керівництва та готовність до довгострокових зобов'язань. Потенційні інвестори, кредитори та партнери охочіше співпрацюють із підприємствами, які мають реалістичний і структурований план дій. Процес стратегічного планування проходить кілька етапів: підготовчий (збір інформації та формування планувальної команди), аналітичний (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо), формування стратегії (визначення місії, цілей, шляхів розвитку), розробка конкретних дій (програми, бюджети, графіки), реалізація стратегії, а також контроль і коригування (оцінка результатів, оновлення плану за потреби). Таким чином, стратегічне бізнес-планування є невід'ємним інструментом сучасного менеджменту, який забезпечує підприємству системний розвиток, стійкість до ризиків і здатність адаптуватися до викликів ринку.

**Висновки**. Отже, у сучасних умовах цифрової когерентності та високого рівня конкуренції стратегічне бізнес-планування потенціалу є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності енергетичних підприємств. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності стратегічного бізнес-планування потенціалу підтвердив багатогранність та комплексність даного явища, що охоплює формування місії, цілей, стратегій і механізмів їх реалізації. Гармонійне поєднання стратегічних, тактичних і оперативних складових планування створює умови для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін, ефективного використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків у процесі господарської діяльності. При цьому стратегічне планування виступає не лише як інструмент управління, а й як механізм формування інноваційних рішень та довгострокових конкурентних переваг потенціалу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних моделей стратегічного бізнес-планування для підприємств різних галузей економіки, удосконаленні методичних підходів до оцінювання ефективності стратегій та інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного управління. Це дозволить сформувати більш гнучкі та адаптивні системи планування, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах невизначеності та глобальних викликів.

***Література***

1. Азаренков Г.Ф. Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. Молодий вчений. 2017. №5 (45). С. 508–517.

2. Бєлоус Н. Д. Етап планування в системі оцінки економічної безпеки підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 12-16.

3. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.

4. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія. Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. 552 с.

5. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33–40.

6. Вороніна А.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Молодий вчений. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35-39.

7. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67

8. Горняк О. В. Стратегія організаційного розвитку підприємств в умовах невизначеного середовища. Стратегія економічного розвитку України. Київ: 2020. Вип.14. С.186–189.

9. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72–78.

10. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105.

***References***

1. Azarenkov, H. F. (2017). Formuvannia analitychnoho instrumentariiu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva [Formation of analytical tools for ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise]. Molodyi vchenyi, 5(45), 508–517.

2. Bielous, N. D. (2016). Etap planuvannia v systemi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv [The planning stage in the system of assessing the economic security of enterprises]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2(1), 12–16.

3. Bilous, S. P., & Severynchuk, A. A. (2019). Poniattia ta znachennia stratehichnoho planuvannia na pidpryiemstvi [The concept and importance of strategic planning at the enterprise]. Aktualni problemy pryrodnychykh i humanitarnykh nauk u doslidzhenniakh molodykh uchenykh “Rodzynka – 2019”: XXI Vseukrainska naukova konferentsiia molodykh uchenykh (pp. 254–255).

4. Vasyltsiv, T. H., & Lupak, R. L. (2019). Mekhanizmy ta funktsionalno-strukturni instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh suchasnykh zahroz ekonomichnoi bezpeky [Mechanisms and functional-structural tools for ensuring the competitiveness of the national economy under modern economic security threats]. Lviv: Vyd-vo NNVK “ATB”.

5. Verhal, K. Yu. (2018). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh intehratsii [Theoretical aspects of strategic enterprise management in integration

conditions]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky, 3, 33–40.

6. Voronina, A. V. (2016). Pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Strategic decision-making under uncertainty and risk]. Molodyi vchenyi, 1(28, Ch. 1),35-39.

7. Harnaha, V. V. (2016). Stratehichne planuvannia yak osnova rozvytku pidpryiemstva [Strategic planning as the basis for enterprise development]. Efektyvna ekonomika, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67

8. Horniak, O. V. (2020). Stratehiia orhanizatsiinoho rozvytku pidpryiemstv v umovakh nevyznachenoho seredovyshcha [Strategy of organizational development of enterprises in an uncertain environment]. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, 14, 186–189.

9. Petruk, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia pidpryiemstva v umovakh kryzy [Features of strategic enterprise planning in crisis conditions]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut", 22, 72–78.

10. Protasova, L. V. (2015). Stratehichne planuvannia rozvytku pidpryiemstva: osoblyvosti otsinky ta intehratsii [Strategic planning of enterprise development: Features of evaluation and integration]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, 3, 101–105.

*УДК 657.6:336.146(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-725-736*

**Велієва Вікторія Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-4455-7973

**Руденко Сергій Валентинович** кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет внутрішніх справ, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-2874-1957

**Сусіденко Олексій Валентинович** кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0000-0003-0841-768X

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ОБЛІКУ ФІНАНСОВО-РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ

**Анотація**. У статті досліджено теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти організації та контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах. Визначено сутність і класифікацію фінансово-розрахункових операцій, їх роль у забезпеченні ефективного функціонування бюджетних установ та виконанні кошторисів. Розкрито особливості організації бухгалтерського обліку цих операцій відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі та чинних нормативно-правових актів Міністерства фінансів України.

Особливу увагу приділено питанням контролю фінансово-розрахункових операцій, зокрема внутрішнього контролю, який забезпечує достовірність бухгалтерських даних, попередження фінансових порушень та раціональне використання бюджетних коштів. Висвітлено основні етапи та методи організації контролю за розрахунками з дебіторами і кредиторами, підзвітними особами, а також за операціями з банківськими та казначейськими рахунками.

Запропоновано напрями вдосконалення системи організації та контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем обліку, посилення внутрішнього аудиту та інтеграції бухгалтерського обліку з управлінськими процесами. Зроблено висновок, що належна організація та контроль фінансово-розрахункових операцій є запорукою прозорості фінансової діяльності, ефективного управління бюджетними ресурсами та підвищення довіри до державного сектору.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, фінансовий облік, бюджетні установи, фінансово-розрахункові операції, внутрішній контроль, аудит, облікова політика, державний сектор, автоматизація обліку.

**Velieva Viktoriya Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Kharkiv National University of Internal Affairs, Department of Social and Economic Disciplines, Educational and Research Institute №2, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-4455-7973

**Rudenko Serhii Valentinovich** Candidate of Economic Sciences, Kharkiv National University of Internal Affairs, State Biotechnological University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-2874-1957

**Susidenko Oleksii Valentinovich** Candidate of Economic Sciences, Kharkiv National University of Internal Affairs, Department of Social and Economic Disciplines, Educational and Research Institute №2, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0003-0841-768X

## ORGANIZATION AND CONTROL OF ACCOUNTING FOR FINANCIAL AND SETTLEMENT OPERATIONS IN BUDGETARY INSTITUTIONS

**Abstract.** The article explores the theoretical, regulatory, and practical aspects of the organization and control of accounting for financial and settlement operations in budgetary institutions. It defines the essence and classification of financial and settlement operations, as well as their role in ensuring the effective functioning of budgetary entities and the implementation of their budget estimates. The specific features of organizing the accounting of such operations are revealed in accordance with the National Public Sector Accounting Standards (NP(S)SAS), the Chart of Accounts for the Public Sector, and current regulatory acts of the Ministry of Finance of Ukraine. Special attention is paid to the issues of control over financial and settlement operations, particularly internal control, which ensures the reliability of accounting data, the prevention of financial irregularities, and the rational use of budgetary funds. The article highlights the main stages and methods of organizing control over settlements with debtors and creditors, accountable persons, as well as operations involving bank and treasury accounts.

The study proposes directions for improving the organization and control system of accounting for financial and settlement operations in budgetary institutions through the introduction of modern information technologies, automated accounting systems, the strengthening of internal audit, and the integration of accounting processes with management functions. It concludes that proper organization and control of financial and settlement operations are key to ensuring transparency in financial activities, effective management of budgetary resources, and increased trust in the public sector.

**Keywords:** accounting, financial accounting, budgetary institutions, financial and settlement operations, internal control, audit, accounting policy, public sector, accounting automation.

**Постановка проблеми**. Сучасні умови функціонування бюджетних установ вимагають підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання державних фінансових ресурсів. Водночас складність фінансово-розрахункових операцій, значна кількість контрагентів, жорсткі вимоги бюджетного законодавства та часті зміни нормативно-правової бази створюють ризики порушень, неефективного управління коштами та викривлення облікових даних.

Наявні підходи до організації обліку та контролю фінансово-розрахункових операцій у багатьох установах не в повній мірі відповідають сучасним вимогам управління та цифрової трансформації державного сектору. Недостатній рівень автоматизації, слабка інтеграція облікових систем з управлінськими процесами, а також недосконаліть внутрішнього контролю призводять до інформаційних розривів, що знижує достовірність звітних даних і ускладнює прийняття управлінських рішень. Тому постає необхідність удосконалення організації бухгалтерського обліку фінансово-розрахункових операцій та посилення системи контролю за ними з урахуванням вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, розвитку інформаційних технологій та принципів належного управління фінансами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика організації та контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах посідає центральне місце в сучасних студіях з публічних фінансів і державного менеджменту.

В українському науковому дискурсі увага зосереджена на адаптації облікової системи державного сектору до вимог НП(С)БОДС, гармонізації зі стандартами IPSAS, удосконаленні Плану рахунків і методик відображення операцій з дебіторами, кредиторами, підзвітними особами та казначейськими рахунками. Дослідники наголошують на потребі єдиного інформаційного простору ДКСУ, підвищенні якості первинних документів і коректності застосування класифікацій бюджетних видатків та доходів у розрізі аналітичних рахунків.

Окремий пласт публікацій присвячено внутрішньому контролю та внутрішньому аудиту як інструментам забезпечення достовірності даних і дотримання бюджетної дисципліни. Застосовуючи рамки COSO та настанови INTOSAI, автори обґрунтовують доцільність ризик-орієнтованих підходів, сегрегації обов’язків, наскрізних процедур “purchase-to-pay” і “record-to-report”, тестування контролів, а також інтеграції контрольних процедур у регістри бухгалтерського обліку. Вітчизняні праці підкреслюють зв’язок між зрілістю

внутрішнього контролю, своєчасністю звірок із казначейством і якістю фінансової звітності.

У міжнародних дослідженнях (IMF, Світовий банк, OECD) акцент робиться на переході до обліку нарахувань, посиленні прозорості, сумісності фінансової та статистичної звітності (GFS/ESA), а також на цифровій трансформації (ERP/e-budget), що забезпечує "єдине джерело правди" (single source of truth) для розрахунків і звітності.

Значна увага приділяється управлінню даними (data governance), стандартизації довідників, контролю якості даних і відстежуваності показників (data lineage) від первинного документа до звіту.

Сегмент робіт з автоматизації обліку розглядає впровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP/GRP), електронного документообігу, модулів казначейських операцій і BI-аналітики. Показано, що цифрові рішення знижують операційні ризики, скорочують часові лаги між здійсненням операції та її відображенням у регістрах, підвищують точність звірок і якість управлінської звітності.

Водночас фіксуються проблеми фрагментації IT-ландшафтів, дублювання даних і недостатньої інтеграції бухгалтерських та управлінських підсистем.

Публікації з методики відображення фінансово-розрахункових операцій аналізують класифікацію дебіторської та кредиторської заборгованості, порядок інвентаризації розрахунків, створення резервів сумнівної заборгованості, облік курсових різниць і відображення операцій у формах фінансової звітності державного сектору (Баланс, Звіт про фінрезультати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Примітки). Наголошується на потребі методичних роз'яснень щодо нетипових операцій (безоплатні надходження, взаємозаліки, довгострокові розрахунки, гранти, цільове фінансування).

Попри значний науково-практичний доробок, залишаються невирішеними питання: побудова єдиної моделі процесного контролю розрахунків із чіткими контрольними точками та KPI якості даних; стандартизація аналітичних розрізів і довідників для уніфікації обліку в різних розпорядників бюджетних коштів; кількісна оцінка впливу якості облікових даних на управлінські рішення і результативність виконання кошторисів; інтеграція управлінського обліку з фінансовим та стратегічним (performance-based management) для підвищення релевантності інформації керівникам.

Саме ці прогалини й зумовлюють необхідність подальших досліджень та розроблення практичних рекомендацій з організації й контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах.

**Мета статті** – Метою цієї статті є всебічне дослідження теоретичних, нормативно-правових та практичних засад організації й контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах.

У роботі передбачено: розкрити сутність і класифікацію фінансово-розрахункових операцій у державному секторі; проаналізувати сучасний стан їх

обліку відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, Плану рахунків та чинних нормативних документів; визначити ключові проблеми ведення та контролю таких операцій у бюджетних установах; дослідити особливості функціонування системи внутрішнього контролю й аудиту для забезпечення достовірності облікових даних і фінансової дисципліни; обґрунтувати напрями вдосконалення організації обліку та контролю фінансово-розрахункових операцій із застосуванням сучасних інформаційних технологій, автоматизації та інтеграції з управлінськими процесами.

Таким чином, мета статті полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності організації й контролю обліку фінансово-розрахункових операцій, що є важливим чинником прозорості фінансової діяльності, раціонального використання бюджетних ресурсів і зміцнення довіри до державного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах реформування державного сектору та підвищення вимог до ефективності використання бюджетних коштів особливого значення набуває належна організація бухгалтерського обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах. Саме ці операції є основою фінансової діяльності установ, забезпечують виконання кошторисів, своєчасне проведення розрахунків із контрагентами, працівниками, державними фондами та контролюючими органами.

Організація обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах вимагає суворого дотримання чинного законодавства, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, інструкцій Міністерства фінансів України, а також принципів прозорості, обґрунтованості й під звітності.

Водночас ефективне функціонування системи бухгалтерського обліку неможливе без налагодженого внутрішнього контролю, який забезпечує достовірність облікових даних, своєчасне виявлення помилок і порушень, запобігання нецільовому використанню бюджетних коштів та фінансовим ризикам.

З огляду на це, актуальність дослідження питань організації та контролю обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах обумовлена необхідністю підвищення ефективності фінансового управління, посилення фінансової дисципліни, удосконалення облікових процедур та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Саме тому вивчення теоретичних засад, нормативного забезпечення та практичних аспектів організації й контролю фінансово-розрахункових операцій є важливим напрямом підвищення прозорості та результативності діяльності установ державного сектору.

Облік операцій із грошовими коштами – це: облік надходження бюджетних коштів шляхом отримання бюджетних асигнувань, виручки за реалізацію

продукції (робіт, послуг), спонсорських чи благодійних внесків; облік витрачання бюджетних коштів, видавання їх під звіт; облік придбання, витрачання валюти та курсових різниць за валютними залишками.

Єдині вимоги до порядку ведення бюджетними установами бухгалтерського обліку руху коштів у касі, на рахунках в установах банків або в органах Державної казначейської служби України (ДКСУ), розрахунках з дебіторами та інших активів встановлює Державне казначейство України. Розглянемо основні терміни, які використовуються в процесі обліку грошових коштів, доходів і видатків загального фонду державного бюджету.

Активи установи у формі грошових коштів включають: готівку в касі, грошові кошти на рахунках у банках, грошові кошти на рахунках в органах Казначейства, інші кошти, короткострокові векселі одержані.

Відповідно до Порядку застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі № 1219 рух грошових коштів розпорядників бюджетних коштів відображається за двома рахунками:

22 «Готівкові кошти та їх еквіваленти», що призначений для узагальнення інформації про наявність та рух грошових коштів у готівці, грошових документів (у національній та іноземній валютах), які є в касі суб'єкта держсектору (поштових марок, сплачених проїзних документів, сплачених путівок до санаторіїв, пансіонатів, будинків відпочинку, коштів, що містяться в акредитивах, у чекових книжках та в інших грошових документах тощо), та про кошти в дорозі.

За дебетом цього рахунка відображається надходження готівки, грошових документів у касу суб'єкта держсектору та коштів у дорозі, за кредитом – виплата готівки із каси або списання нестач готівкових коштів на рахунок винних осіб, вибуття грошових документів та списання коштів у дорозі після їх зарахування на відповідні рахунки;

23 «Грошові кошти на рахунках», який призначений для обліку й узагальнення інформації про наявність та рух грошових коштів, що є на рахунках в установах банків та органах Казначейства.

За дебетом рахунка відображається надходження грошових коштів на рахунки в установах банків та в органах Казначейства, за кредитом – їх використання.

Головним нормативним документом, що регулює правила здійснення розрахунків готівкою, є Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затверджене постановою Правління НБУ від 29.12.2017 р. №148.

За загальним правилом бюджетні установи мають право здійснювати розрахунки готівкою протягом одного дня за одним або кількома платіжними документами у межах, установлених п. 6 Положення № 148 (табл. 4.1). При цьому такі обмеження не поширюються на розрахунки, які проводяться із застосуванням електронних платіжних засобів (платіжних карток).

Таблиця 1

**Право на розрахунки готівкою**

| Сторона розрахунків | Гранична межа | Примітки |
|---|---|---|
| Суб'єкти господарювання (у т.ч. фізособа-підприємець) Кількість СГ та фізосіб, з якими здійснюються готівкові розрахунки протягом дня, не обмежується | 10000 | Обмеження стосується також розрахунків за товари, придбані на виробничі (господарські) потреби за готівку, отриману за допомогою електронного платіжного засобу |
| Фізособа | 50000 | Якщо особа, яка здійснює незалежну професійну діяльність, не зареєстрована як фізособа-підприємець, то на готівкові розрахунки з нею поширюється це обмеження |

Платежі понад установлені граничні суми проводяться через банки (або небанківські фінансові установи, які в установленому законодавством порядку отримали ліцензію на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунка) шляхом переказу коштів із поточного рахунка на поточний або внесення коштів до банку (чи небанківської фінансової установи для подальшого їх переказу на поточні рахунки в банку).

За нормами п. 52 Положення № 148 Дежказначейство та розпорядники й одержувачі бюджетних коштів, які обслуговуються в органах Держказначейства, самостійно визначають порядок установлення ліміту каси.

Ліміт каси установи встановлюють на підставі розрахунку: або середньоденного надходження готівки до каси;

або середньоденної видачі готівки з каси за рішенням керівника установи або уповноваженої ним особи.

Ліміт каси вважається нульовим, якщо установа його не встановила (незалежно від причин такого не встановлення). У такому разі вся готівка, що є в касі установи на закінчення робочого дня і не здана нею відповідно до вимог Положення № 148, є понадлімітною.

Для документального оформлення касових операцій використовують такі первинні документи, форми яких затверджено в додатках до Положення № 148:

Відомість на виплату готівки; Прибутковий касовий ордер типової форми № КО-; Видатковий касовий ордер типової форми № КО-2;

Журнал реєстрації прибуткових та видаткових касових документів типової форми № КО-3;

Касова книга (типова форма № КО-4);

Книга обліку виданої та прийнятої старшим касиром готівки (типова форма № КО-5).

ПКО та квитанції до них, а також ВКО і видаткові відомості заповнює бухгалтер (п. 32 Положення № 148).

Після оформлення касового ордера бухгалтер реєструє його в Журналі реєстрації прибуткових і видаткових касових документів і передає на підпис головному бухгалтеру та керівнику підприємства (п. 33 Положення № 148).

Підписані ордери передаються касирові.

Після отримання з бухгалтерії ПКО та/або ВКО касир:

- перевіряє правильність їх складання та виписування;
- приймає (видає) готівку за ордером;
- видає квитанцію до прибуткового ордера особі, що внесла готівку;
- здійснює записи за касовими ордерами в касовій книзі;
- виводить залишок у касовій книзі на кінець дня, передає касові документи та звіт касира бухгалтерові під підпис у касовій книзі.

Бухгалтер перевіряє записи в касовій книзі та підписує звіт касира.

Усі надходження та видача коштів у національній валюті до/з каси установи відображаються в Касовій книзі.

Кожна установа веде одну касову книгу без урахування кас відокремлених підрозділів. На титульній сторінці касової книги зазначається найменування підприємства та його ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ.

Аркуші касової книги нумеруються, прошнуровуються та опечатують відбитком печатки установи (за її наявності). На звороті останнього аркуша робиться напис: «У цій книзі пронумеровано та прошнуровано сторінок, опечатано відбитком печатки». Кількість прошнурованих аркушів засвідчується підписами керівника підприємства та головного бухгалтера.

Обов’язки контролю за правильним веденням касової книги покладаються на головного бухгалтера (іншу особу, уповноважену керівником підприємства).

Записи до касової книги касир здійснює у двох примірниках. Перші примірники, що є невідривною частиною аркуша касової книги – «Вкладні аркуші касової книги», залишаються в касовій книзі. Другі примірники, що є відривною частиною аркуша касової книги – «Звіт касира», є документами, за якими касир звітує про рух грошей у касі. Перші та другі примірники мають однакові номери. За відсутності руху готівки в касі протягом робочого дня записи в касовій книзі за цей день не здійснюються. Касир щоденно в кінці робочого дня підсумовує операції за день, виводить залишок готівки в касі на початок наступного дня і передає до бухгалтерії як звіт касира другі примірники, що є відривною частиною аркуша касової книги (копію записів у касовій книзі за день), з прибутковими і видатковими касовими ордерами під підпис у касовій книзі.

Для оформлення документів на отримання готівки розпорядники бюджетних коштів подають до органів ДКСУ три документи:

1. Заявку на видачу готівки та перерахування коштів на вкладні рахунки.
2. Платіжне доручення на перерахування заявленої суми з рахунку бюджетної установи.

3. Оформлений чек на отримання готівки.

Усі кошти , що надійшли готівкою безпосередньо до каси бюджетної установи (крім отриманих з банку), необхідно обов'язково внести на реєстраційні або спеціальні реєстраційні рахунки установи, відкриті в органах ДКСУ, і тільки після цього їх можна використовувати за призначенням згідно кошторису. Облік готівкових операцій ведеться на рахунку 22 «Готівкові кошти та їх еквіваленти». Безготівкові розрахунки розпорядників бюджетних коштів здійснюється з дотриманням таких принципів:

1) бюджетна установа не має право самостійно обирати установу банку для відкриття рахунків (крім рахунків власних надходжень);

2) бюджетна установа сама обирає форму безготівкових розрахунків і погоджує її у відповідній угоді (договорі, контракті), укладеній з постачальником, виходячи з умов фінансування та наявних коштів;

3) кошти з рахунку установи списуються лише за розпорядженням його власника, погодженим з органом Казначейства;

4) платежі здійснюються межах залишків на поточному рахунку платника у банку або на реєстраційних рахунках у Казначействі;

5) платежі здійснюються лише у розмірі зареєстрованих зобов'язань платника;

6) здійснюються лише на передбачені кошторисом цілі та на підставі документів, що підтверджують цільове призначення витрачання коштів.

Органи Держказначейства можуть відмовити в оплаті платіжного доручення, якщо:

- неправильно заповнено реквізити або не заповнено хоча б одного з них;
- в обліку органів Держказначейства відсутні відповідні зобов'язання та фінансові зобов'язання;
- код економічної класифікації видатків не відповідає економічній характеристиці платежу;
- перевищено показники, затверджені в кошторисах, планах асигнувань загального фонду, планах спеціального фонду (крім власних надходжень та відповідних видатків)

Рахунок 23 «Грошові кошти на рахунках» призначено для обліку й узагальнення інформації про наявність та рух грошових коштів, що знаходяться на рахунках в установах банків та в органах Казначейства.

За дебетом рахунку відображається надходження грошових коштів на рахунки в установах банків та в органах Казначейства, за кредитом - їх використання.

Рахунок 23 «Грошові кошти на рахунках» має такі субрахунки: 2311 (2321) «Поточні рахунки в банку»;

2312 «Інші поточні рахунки в банку»;

2322 «Рахунки для обліку коштів державних цільових фондів у Казначействі»;

2313 (2323) «Реєстраційні рахунки»;
2314 (2324) «Інші рахунки в Казначействі»;
2315 (2325) «Рахунки для обліку депозитних сум».

Облік грошових коштів в бюджетних установах специфічний, оскільки дія зобов'язань обмежена часовими рамками – бюджетним роком. Тому коли на рахунки установи зараховують такі кошти, як повернення дебіторської заборгованості, що виникла у минулому бюджетному році, бухгалтер має знати, як діяти. За коштами загального фонду бюджету суму цієї заборгованості бухгалтер визнає доходом загального фонду бюджету і зобов'язаний перерахувати в дохід бюджету (державного чи місцевого). Головний бухгалтер має проконтролювати, аби цю суму не використали у поточному бюджетному періоді. Якщо ж така заборгованість утворена за надходженнями спецфонду у вигляді власних надходжень, її суму установа може використовувати в поточному бюджетному періоді. Та спершу бухгалтер коригує фінансовий результат виконання кошторису минулого періоду і збільшує на цю суму дохід поточного періоду.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ефективна **організація та контроль обліку фінансово-розрахункових операцій у бюджетних установах** є одним із ключових чинників забезпечення прозорості, достовірності та підзвітності фінансової інформації. Від якості облікових процедур і контрольних заходів залежить своєчасність розрахунків, законність проведених операцій та раціональне використання бюджетних коштів.

1. **Організація обліку** фінансово-розрахункових операцій повинна базуватися на вимогах Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), Плану рахунків бухгалтерського обліку, а також чинних нормативно-правових актів Міністерства фінансів України. Це забезпечує єдність методологічних підходів, узгодженість облікових процедур і достовірність фінансової звітності.

2. **Внутрішній контроль** відіграє визначальну роль у системі управління бюджетними ресурсами. Його основними завданнями є попередження порушень фінансової дисципліни, мінімізація ризиків зловживань, перевірка правильності ведення обліку та своєчасності розрахунків. Система внутрішнього контролю має бути інтегрована в управлінські процеси та ґрунтуватися на принципах безперервності, незалежності, прозорості та відповідальності.

3. Серед **пріоритетних напрямів удосконалення** обліку та контролю фінансово-розрахункових операцій визначено:

- впровадження **сучасних інформаційних технологій** і автоматизованих систем обліку (зокрема, модулів єдиної інформаційно-аналітичної системи управління фінансами);
- **підвищення кваліфікації бухгалтерських працівників** у частині застосування нормативних актів, стандартів і цифрових рішень;

- посилення **внутрішнього аудиту** як інструменту перевірки ефективності облікових процедур;
- інтеграція **облікових даних з управлінськими процесами**, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень.

Отже, належна організація та контроль обліку фінансово-розрахункових операцій сприяють забезпеченню **фінансової стабільності бюджетних установ**, підвищенню **ефективності управління бюджетними ресурсами**, а також зміцненню **довіри суспільства** до державного сектору. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень фінансової дисципліни, мінімізувати ризики порушень і забезпечити відповідність діяльності бюджетних установ сучасним вимогам прозорості та підзвітності.

***Література:***

1. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
3. Закон України: "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" № 1058-IV від 09.07.03 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15
4. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм фінансової звітності в державному секторі» від 28.02.2017 р. № 307. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17
5. НП(С)БОДС 101 "Подання фінансової звітності". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text
6. НП(С)БОДС 102 "Консолідована фінансова звітність" від 24.12.10 № 1629; https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text
7. НП(С)БОДС 103 "Фінансова звітність за сегментами" від 24.12.10 № 1629. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0088-11#Text
8. Сєвідова І.О., Велієва В.О., Руденко С.В. Особливості ведення обліку оплати праці в нових економічних реаліях // Наукові перспективи. Серія «Економіка». №5(59) 2025, DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-938-951
9. Велієва В.О. Облік дебіторської та кредиторської заборгованості у бюджетних установах: теоретичні та практичні аспекти // Наукові перспективи. Серія «Економіка». №5(59) 2025, DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-736-749

***References:***

1. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy № 2456-VI vid 08.07.2010 r. [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI of July 8, 2010]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» № 996-XIV vid 16.07.1999 r. [Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" No. 996-XIV of July 16, 1999]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia» № 1058-IV vid 09.07.2003 r. [Law of Ukraine "On Compulsory State Pension Insurance" No. 1058-IV of July 9, 2003]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15[Ukr].
4. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy «Pro zatverdzhennia form finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori» vid 28.02.2017 r. № 307 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine "On

Approval of Financial Reporting Forms in the Public Sector" of February 28, 2017, No. 307]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17 [in Ukrainian].

5. NP(S)BODS 101 «Podannia finansovoi zvitnosti» [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 101 "Presentation of Financial Statements"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text [in Ukrainian].

6. NP(S)BODS 102 «Konsolidovana finansova zvitnist» vid 24.12.2010 № 1629 [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 102 "Consolidated Financial Statements" of December 24, 2010, No. 1629]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text [in Ukrainian].

7. NP(S)BODS 103 «Finansova zvitnist za sehmentamy» vid 24.12.2010 № 1629 [National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 103 "Segment Reporting" of December 24, 2010, No. 1629]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0088-11#Text [in Ukrainian].

8. Sievidova, I.O., Velieieva, V.O., & Rudenko, S.V. (2025). Osoblyvosti vedennia obliku oplaty pratsi v novykh ekonomichnykh realiiakh [Features of Payroll Accounting in New Economic Realities]. Naukovi perspektyvy. Seriia «Ekonomika» – Scientific Perspectives. Series "Economics", 5(59), 938–951. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-938-951 [in Ukrainian].

9. Velieieva, V.O. (2025). Oblik debitorskoi ta kredytorskoi zaborhovanosti u biudzhetnykh ustanovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Accounting for Receivables and Payables in Budgetary Institutions: Theoretical and Practical Aspects]. Naukovi perspektyvy. Seriia «Ekonomika» – Scientific Perspectives. Series "Economics", 5(59), 736–749. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-736-749 [in Ukrainian].

*УДК 330.341.1:338*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-737-746*

**Денисенко Вікторія Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.Черкаси, https://orcid.org/0000-0002-1029-1871

**Прощаликіна Аліна Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.Черкаси, https://orcid.org/0000-0002-9867-2555

**Казарян Нарек Петросович** аспірант, кафедра економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, https://orcid.org/0009-0009-8028-3699

# ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті досліджено концепцію циркулярної економіки та її роль у формуванні стратегій регіонального розвитку та ефективного управління територіальними громадами. Здійснено критичний аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності циркулярної економіки, що дозволив виокремити її як комплексну інтегровану модель господарювання, орієнтовану на замкнені цикли ресурсів, повторне використання, переробку, модернізацію та мінімізацію відходів на всіх етапах життєвого циклу продукції. Показано, що циркулярна економіка сприяє одночасному поєднанню економічних, екологічних та соціальних цілей, створюючи передумови для сталого розвитку, підвищення ресурсоефективності, зміцнення економічної безпеки та покращення якості життя в регіонах і територіальних громадах.

Розглянуто механізми та інструменти інтеграції принципів циркулярності в регіональну політику та управління територіальними громадами України. Серед них виділено: розробку національної стратегії циркулярної економіки та плану дій з її реалізації, інституційну підтримку та міжвідомчу координацію, економічні стимули та фінансування «зелених» ініціатив, впровадження технологічних інновацій, цифрових платформ для моніторингу ресурсних потоків, а також соціальні та освітні програми для підвищення обізнаності населення і бізнесу щодо переваг циркулярної економіки. Проведено аналіз практичних викликів, пов’язаних з обмеженою інфраструктурою, недостатнім фінансуванням, низьким рівнем інтеграції регіональних стратегій та обізнаності

громад, а також підкреслено ключову роль системного підходу, ефективного регіонального управління, лідерства місцевої влади та активної участі громадськості.

На основі проведеного аналізу сформульовано висновок, що впровадження принципів циркулярної економіки у стратегії регіонального розвитку та управління територіальними громадами сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, стимулюванню інновацій, розвитку «зеленого бізнесу», створенню нових робочих місць у сфері переробки та сервісного обслуговування, а також забезпечує умови для довгострокового стійкого розвитку, економічної безпеки та зниження негативного впливу на довкілля.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, регіональний розвиток, територіальні громади, регіональне управління, стійкий розвиток, ресурсоефективність, екологічна безпека, інноваційні технології, інтеграція принципів циркулярності.

**Denysenko Viktoriia Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0000-0002-1029-1871

**Proshchalykina Alina Mykolaivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0000-0002-9867-2555

**Kazaryan Narek Petrosovich** PhD student, Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0009-0009-8028-3699

## CIRCULAR ECONOMY AND ITS ROLE IN FORMING REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

**Abstract.** This article explores the concept of the circular economy and its role in the formation of regional development strategies and the effective governance of territorial communities. A critical analysis of contemporary scientific approaches to defining the essence of the circular economy was conducted, which allowed it to be identified as a comprehensive, integrated business model focused on closed resource cycles, reuse, recycling, modernization, and waste minimization at all stages of the product life cycle. It is demonstrated that the circular economy simultaneously integrates economic, environmental, and social goals, thereby creating the conditions for sustainable development, enhancing resource efficiency, strengthening economic security, and improving the quality of life in regions and territorial communities.

The mechanisms and tools for integrating circularity principles into regional policy and the governance of territorial communities in Ukraine are examined. These include the development of a national circular economy strategy and an action plan for its implementation, institutional support and interdepartmental coordination, economic incentives and funding for green initiatives, adoption of technological innovations, deployment of digital platforms for monitoring resource flows, as well as social and educational programs aimed at raising awareness among citizens and businesses regarding the benefits of the circular economy. Practical challenges—such as limited infrastructure, insufficient funding, low integration of regional strategies, and limited community awareness—are also analyzed, emphasizing the critical role of a systematic approach, effective regional governance, proactive local leadership, and active public participation.

Based on this analysis, it is concluded that the implementation of circular economy principles in regional development strategies and territorial community governance contributes to increased regional competitiveness, stimulates innovation, promotes green business, creates new jobs in recycling and service sectors, and establishes the conditions for long-term sustainable development, economic security, and reduced environmental impact.

**Keywords:** circular economy, regional development, territorial communities, regional governance, sustainable development, resource efficiency, environmental security, innovative technologies, integration of circularity principles.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики глобалізації, кліматичні зміни та зростання дефіциту природних ресурсів зумовлюють необхідність пошуку нових моделей економічного зростання, орієнтованих на раціональне використання ресурсів та зниження екологічного навантаження. Традиційна лінійна модель «виробництво – споживання – відходи» дедалі більше втрачає ефективність у забезпеченні сталого розвитку регіонів, адже супроводжується високим рівнем втрат матеріалів, енергоресурсів і зростанням обсягів відходів.

У цьому контексті циркулярна економіка виступає як концепція, що дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та економічні цілі в єдину систему управління розвитком територій. Її принципи – повторне використання, переробка, відновлення ресурсів – відкривають нові можливості для формування стратегій регіонального розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки.

Водночас в Україні застосування циркулярної економіки перебуває на початковому етапі, що зумовлює наявність значного кола невирішених питань: недостатня нормативно-правова база, низький рівень інвестицій у «зелені» технології, слабка інтеграція регіональних стратегій із принципами циркулярності. Це формує наукову та практичну проблему визначення шляхів адаптації принципів циркулярної економіки до умов регіонального розвитку та розробки механізмів їх ефективної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку циркулярної економіки активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У науковій літературі простежується розуміння циркулярної економіки як системної моделі відтворення ресурсів, що передбачає повторне використання, переробку та мінімізацію відходів на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Зокрема, Кірхерр, Райке та Геккерт систематизують підходи до впровадження циркулярної економіки на мікро-, мезо- та макрорівнях, підкреслюючи її вплив на екологічну безпеку та ресурсозбереження [1, С. 224].

Капранова Л. розглядає циркулярну економіку як інструмент досягнення сталого розвитку, акцентуючи на необхідності системного підходу до інтеграції екологічних, економічних і соціальних цілей [2, С.123]. Кузьмін О. та Мельник Л. наголошують на важливості інтеграції принципів циркулярності у регіональні стратегії сталого розвитку та формуванні «зелених кластерів» [3, С.14].

Узагальнюючи результати попередніх досліджень, можна зробити висновок, що циркулярна економіка розглядається науковцями як інноваційна модель господарювання, котра здатна стати основою для формування стратегій регіонального розвитку. Її ефективне впровадження потребує чіткої державної політики, підтримки на рівні регіонів та активної участі бізнесу і суспільства.

**Метою статті** є розкриття ролі циркулярної економіки у формуванні стратегії регіонального розвитку, а також визначення концептуальних засад, механізмів та інструментів сприяння інтеграції принципів циркулярності.

**Виклад основного матеріалу.** Циркулярна економіка розглядається сучасними науковцями як альтернативна модель господарювання, що протиставляється традиційній лінійній парадигмі розвитку «виробництво – споживання – відходи». Її ключова ідея полягає у замкненості матеріальних та енергетичних потоків, що передбачає збереження максимальної цінності продуктів, матеріалів і ресурсів упродовж усього життєвого циклу.

На відміну від лінійної моделі, яка орієнтується на безперервне залучення первинних ресурсів і генерує значні обсяги відходів, циркулярна економіка функціонує за принципами відновлення, повторного використання, ремонту, модернізації та переробки. Це зумовлює формування нового виробничо-споживчого ланцюга, де кожний етап інтегрований у систему раціонального використання ресурсів.

Сутність циркулярної економіки не зводиться лише до управління відходами. Вона охоплює широке коло аспектів: проєктування продукції з урахуванням подальшої утилізації, розвиток сервісних моделей замість традиційних форм володіння товарами, створення індустріальних симбіозів, де побічні продукти одних підприємств стають ресурсами для інших.

Таким чином, циркулярна економіка має системний характер і поєднує економічні, соціальні та екологічні виміри.

Важливою характеристикою цієї моделі є її здатність формувати додану вартість на основі інновацій, екологічних технологій та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація принципів циркулярності сприяє не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й створює передумови для розвитку «зеленого бізнесу», підвищення конкурентоспроможності регіонів, зростання зайнятості у нових сферах переробки, ремонту та сервісного обслуговування.

Таким чином, сутність циркулярної економіки є предметом активного наукового дослідження у міжнародній та вітчизняній літературі. Різні автори по-різному акцентують увагу на економічних, екологічних і соціальних аспектах цієї концепції, що обумовлює багаторазові інтерпретації її визначення. У таблиці 1 узагальнено основні наукові визначення, ключові аспекти та виділено переваги та обмеження кожного підходу.

Така структуризація дозволяє не лише порівняти різні підходи, але й виокремити тенденції розвитку концепції циркулярної економіки, що є важливим для подальших досліджень і практичного впровадження.

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до визначення сутності циркулярної економіки**

| № п/п | Автор | Визначення циркулярної економіки | Основний акцент | Переваги / обмеження |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Фонд Елен МакАртур | Модель економіки, спрямована на збереження вартості ресурсів і мінімізацію відходів через повторне використання, ремонт, переробку та замкнені цикли виробництва | Інноваційне управління ресурсами, екологічна сталість | Переваги: зменшення відходів, підвищення ефективності. Обмеження: потребує значних інвестицій та зміни бізнес-моделей |
| 2 | А. Балян | Економічна система, що максимізує використання ресурсів та мінімізує негативний вплив на довкілля | Стійкий розвиток через оптимізацію матеріальних потоків | Переваги: комплексний підхід, інтеграція економіки та екології. Обмеження: складність впровадження на рівні регіонів |
| 3 | Д. Пірс і К. Тернер | Модель, що замінює лінійний підхід на циклічний | Соціальна та економічна вигода через циркулярність | Переваги: підвищення економічної та соціальної вигоди. Обмеження: потребує зміни споживчих звичок |

| № п/п | Автор | Визначення циркулярної економіки | Основний акцент | Переваги / обмеження |
|---|---|---|---|---|
| 4 | В. Штахель та Г. Редей | Підхід, що фокусується на продовженні життєвого циклу продуктів та матеріалів | Економічна вигода від ресурсозбереження | Переваги: зменшення споживання матеріалів, нові бізнес-моделі. Обмеження: потребує розвитку сервісної інфраструктури |
| 5 | М. Левандовський | Інтегрована економічна та екологічна стратегія, спрямована на мінімізацію відходів та ефективне використання ресурсів | Поєднання економічної ефективності та екологічної сталості | Переваги: гармонізація економічних та екологічних цілей. Обмеження: високі трансформаційні витрати |
| 6 | О. Петрова | Концепція циркулярної економіки як моделі розвитку регіональних економік через ефективне використання ресурсів | Фокус на регіональному рівні та економічній безпеці | Переваги: стимулювання локального виробництва та зайнятості. Обмеження: потребує координації політики та інвестицій |

*Джерело: складено авторами самостійно за даними [4-7]*

Аналіз представлених у таблиці 1 визначень циркулярної економіки дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій та особливостей розвитку концепції. По-перше, всі автори одностайні у необхідності переходу від традиційної лінійної моделі економіки до замкнених циклів виробництва та споживання, що забезпечує ефективне використання ресурсів та зменшення відходів. При цьому різні підходи акцентують увагу на конкретних аспектах: одні концентруються на практичних механізмах збереження ресурсів і мінімізації відходів, інші підкреслюють системний та структурний характер змін у бізнес-моделях.

По-друге, аналіз показує, що сучасні наукові підходи інтегрують економічний, екологічний та соціальний виміри циркулярної економіки, що сприяє досягненню стійкого розвитку. Вітчизняні дослідження, демонструють адаптацію міжнародних концепцій до умов регіональних економік та підкреслюють важливість інтеграції екологічних та економічних показників у регіональному розвитку [8].

По-третє, виділення переваг і обмежень кожного підходу дозволяє зробити висновок про практичну доцільність впровадження циркулярної економіки.

Основні переваги включають зменшення матеріальних витрат, підвищення ресурсоефективності, створення нових бізнес-моделей і стимулювання інновацій. Разом із тим, серед обмежень слід відзначити високі інвестиційні витрати, потребу у змінах споживчої поведінки, розвиток сервісної інфраструктури та необхідність державної підтримки.

Дослідивши концептуальні засади сутності циркулярної економіки, доцільним є розгляд механізмів та інструментів, що сприяють інтеграції принципів циркулярності у господарську діяльність. Такий підхід дозволяє не лише теоретично окреслити модель циркулярної економіки, а й визначити практичні шляхи її впровадження на рівні підприємств, регіонів та держави в цілому. Аналіз цих механізмів є ключовим для формування ефективної стратегії стійкого розвитку та підвищення ресурсоефективності економічних систем.

Інтеграція принципів циркулярної економіки в регіональну політику передбачає застосування комплексного набору механізмів та інструментів, які забезпечують перехід від лінійних моделей виробництва та споживання до замкнених ресурсних циклів [9]. Ефективність такого впровадження залежить від взаємодії економічних, організаційних, технологічних та соціальних складових, що формують цілісну систему регіональної стійкості.

Економічні механізми регіональної політики включають податкові пільги, субсидії та гранти для підприємств, що впроваджують ресурсо-ефективні технології, системи стимулювання повторного використання матеріалів та продаж продуктів за сервісною моделлю [10]. Дослідження OECD показують, що застосування економічних стимулів на регіональному рівні суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємств та прискорює перехід до циркулярних моделей.

Організаційні та управлінські інструменти забезпечують системне впровадження принципів циркулярності у виробничі, логістичні та управлінські процеси регіональних підприємств. Це включає стандарти і сертифікації екологічної відповідності, впровадження корпоративних стратегій сталого розвитку та інтегрованих систем управління ресурсами. Як показують дослідження польських регіонів, ефективність цих інструментів значною мірою визначає рівень координації між підприємствами, місцевою владою та регіональними екосистемами.

Технологічні інструменти включають впровадження сучасних технологій переробки, цифрових платформ для обліку ресурсних потоків, моніторингу ефективності матеріального використання та оптимізації логістичних ланцюгів. Європейські дослідження демонструють, що регіони з високим рівнем цифровізації та технологічного оновлення виробничих процесів значно швидше досягають результатів у впровадженні циркулярної економіки.

Соціальні та освітні механізми формують суспільну підтримку циркулярних практик і забезпечують адаптацію населення та підприємств до нових економічних моделей. Вони включають просвітницькі програми, навчання

персоналу, популяризацію культури повторного використання та відповідального споживання. Дослідження показують, що рівень обізнаності громадян і бізнесу безпосередньо корелює з ефективністю впровадження регіональних ініціатив циркулярної економіки.

Таким чином, ефективна інтеграція принципів циркулярної економіки в регіональну політику передбачає синергетичне поєднання економічних стимулів, організаційних стандартів, технологічного забезпечення та соціальної підтримки. Лише системна взаємодія цих механізмів дозволяє досягти стійкого розвитку регіонів, підвищення ресурсної ефективності та зменшення екологічного навантаження.

В Україні процес інтеграції принципів циркулярної економіки в регіональну політику перебуває на етапі активного розвитку, з акцентом на гармонізацію з європейськими стандартами та адаптацію до національних умов. Основні механізми та інструменти цього процесу включають:

*Розробку національної стратегії циркулярної економіки. У 2025 р. в Україні була розроблена Національна стратегія циркулярної економіки та план дій, спрямовані на інтеграцію принципів циркулярності у ключові сектори економіки, такі як сільське господарство, харчова промисловість, будівництво та управління відходами. Ці документи передбачають конкретні заходи щодо зменшення відходів, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження викидів $CO_2$. Розробка стратегії здійснювалася за підтримки Європейського Союзу та передбачає створення фінансових механізмів для реалізації циркулярних ініціатив.*

*Інституційну підтримку та міжвідомчу координацію. Для ефективної реалізації принципів циркулярної економіки в регіональній політиці України необхідна чітка інституційна підтримка та координація між різними рівнями влади. Це включає створення міжвідомчих робочих груп, які займаються розробкою та впровадженням циркулярних ініціатив, а також забезпечення участі місцевих органів влади у процесах прийняття рішень. Такий підхід сприяє адаптації національних стратегій до місцевих умов та потреб.*

Наступним аспектом інтеграції циркулярної економіки є забезпечення фінансування для реалізації відповідних проєктів. В Україні передбачено використання різноманітних джерел фінансування, включаючи державний бюджет, інвестиції з боку приватного сектору та міжнародну технічну допомогу. Наприклад, програма EU4Green Recovery East сприяє впровадженню національної стратегії циркулярної економіки та створенню Центру циркулярної економіки для обміну знаннями між країнами Східного партнерства.

Важливою складовою інтеграції принципів циркулярної економіки є підвищення обізнаності серед громадян та підприємств щодо переваг циркулярних практик. В Україні проводяться освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію принципів циркулярної економіки, таких як повторне використання матеріалів, зменшення відходів та

енергоефективність. Ці заходи сприяють формуванню відповідальної споживчої поведінки та підтримують впровадження циркулярних ініціатив на місцевому рівні.

Цей підхід до інтеграції принципів циркулярної економіки в регіональну політику України сприяє сталому розвитку, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

**Висновки.** Таким чином, інтеграція принципів циркулярної економіки в регіональну політику України є ключовим чинником сталого розвитку та підвищення ресурсоефективності. Вона передбачає комплексне поєднання економічних стимулів, організаційних стандартів, технологічних рішень і освітніх заходів, що забезпечує замкнені цикли ресурсів та зменшення екологічного навантаження.

Основними перевагами впровадження циркулярних практик є оптимізація матеріальних потоків, стимулювання інновацій, створення нових бізнес-моделей та підвищення економічної ефективності на регіональному рівні. Водночас процес стикається з викликами, пов’язаними з обмеженою інфраструктурою, недостатнім фінансуванням, низьким рівнем обізнаності та потребою координації між владними структурами та підприємствами.

Досвід окремих регіонів України свідчить, що успіх інтеграції циркулярності залежить від системного підходу, активного лідерства місцевої влади та участі громадськості, а також від поєднання інноваційних технологій, економічних стимулів і освітніх програм. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості економіки, ефективності використання ресурсів і формує передумови для довгострокового розвитку регіонів.

**Література:**

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling,* 2017, Vol. 127, pp. 221–232.

2. Капранова Л.Г. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія Економічні науки*. 2024. Випуск 39. С. 115-127.

3. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку: концептуальні засади та інструментарій. *Економіка України*. 2020. № 7. с. 3–18.

4. Circular Economy: Definition, Principles, Benefits and Barriers. URL: https://youmatter.world/en/definition/definitions-circular-economy-meaning-definitionbenefits-barriers/.

5. Балян А., Гришова І., Шабатура Т. Державні напрями підтримки та стимулювання органічного виробництва. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 5. URL : https://instzak.com/ index.php/journal/article/view/1856.

6. Страпчук С.І. Сталий розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”.* 2020. № 4. Т. 1.

7. Circle Economy. The circularity gap report 2024: Methods (v 1.0). Amsterdam: Circle Economy. Retrieved from: CGRi website. URL: https://www.circularity-gap.world/about (дата звернення: 19.08.2025)

8. Stevovic I., Mirjanic D. and Petrovic N. Integration of solar energy by nature-inspired optimization in the context of circular economy. *Energy*. 2025. 235(7), 121-197.

9. Su C. and Urban F. Circular economy for clean energy transitions: A new opportunity under the COVID-19 pandemic. *Applied Energy*. 2021. 289(7565), 116-136.

10. Tseng M.-L., Negash Ye., Nagypál N., Iranmanesh M. and Tan R. A causal eco-industrial park hierarchical transition model with qualitative information: Policy and regulatory framework leads to collaboration among firms. *Journal of Environmental Management*. 2021. 292(3).

**References:**

1. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221–232 https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005 [in English].

2. Kapranova, L.H. (2024). Tsyrkuliarna ekonomika yak stratehiia rozvytku ekonomiky Ukrainy u pisliavoiennyi period [Circular economy as a strategy for the development of Ukraine's economy in the post-war period]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences*, 39, 115–127 [in Ukrainian].

3. Kuzmin, O.Ye., & Melnyk, L.H. (2020). Tsyrkuliarna ekonomika yak osnova staloho rozvytku: kontseptualni zasady ta instrumentarii [Circular economy as the basis of sustainable development: conceptual foundations and tools]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 7, 3–18 [in Ukrainian].

4. Circular Economy: Definition, Principles, Benefits and Barriers. Retrieved from https://youmatter.world/en/definition/definitions-circular-economy-meaning-definitionbenefits-barriers/ [in English].

5. Balian, A., Hryshova, I., & Shabatura, T. (2020). Derzhavni napriamy pidtrymky ta stymuliuvannia orhanichnoho vyrobnytstva [State directions of support and stimulation of organic production]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 5. Retrieved from https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1856 [in Ukrainian].

6. Strapchuk, S.I. (2020). Stalyi rozvytok ta tsyrkuliarna ekonomika: porivniannia kontseptsii [Sustainable development and circular economy: comparison of concepts]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia "Ekonomichni nauky" – Bulletin of KhNAU named after V.V. Dokuchaev. Series "Economic Sciences"*, 4(1) [in Ukrainian].

7. Circle Economy. (2024). *The Circularity Gap Report 2024: Methods (v 1.0).* Amsterdam: Circle Economy. Retrieved from https://www.circularity-gap.world/about [in English].

8. Stevovic, I., Mirjanic, D., & Petrovic, N. (2025). Integration of solar energy by nature-inspired optimization in the context of circular economy. *Energy*, 235(7), 121–197 [in English].

9. Su, C., & Urban, F. (2021). Circular economy for clean energy transitions: A new opportunity under the COVID-19 pandemic. *Applied Energy*, 289(7565), 116–136 [in English].

10. Tseng, M.-L., Negash, Ye., Nagypál, N., Iranmanesh, M., & Tan, R. (2021). A causal eco-industrial park hierarchical transition model with qualitative information: Policy and regulatory framework leads to collaboration among firms. *Journal of Environmental Management*, 292(3) [in English].

*УДК 332.72:631.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-747-758*

**Денисенко Вікторія Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.Черкаси, https://orcid.org/0000-0002-1029-1871

**Ромащенко Катерина Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.Черкаси, https://orcid.org/0000-0003-4138-0313

**Мельник Владислав Олександрович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, https://orcid.org/0009-0002-2752-9476

# РИНОК ЗЕМЛІ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** У статті комплексно досліджено функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні, оцінено його ключові ризики та визначено перспективи розвитку в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Проаналізовано правові, економічні, соціальні та безпекові аспекти земельної реформи, включно з поетапним доступом до земельних ресурсів, обмеженнями участі іноземних інвесторів, концентрацією земель у великих агрохолдингах, а також обмеженим доступом малих та середніх фермерських господарств до фінансових ресурсів. Визначено основні категорії ризиків, що можуть стримувати ефективний розвиток ринку, та запропоновано напрями їх мінімізації шляхом вдосконалення законодавства, розвитку інституційної інфраструктури, застосування фінансово-економічних механізмів, впровадження технологічних інновацій та забезпечення соціальної підтримки вразливих груп.

Особлива увага приділена перспективам розвитку ринку, серед яких прозорі електронні аукціони, стимулювання дрібних і середніх фермерських господарств, залучення контрольованих внутрішніх та зовнішніх інвестицій, впровадження точного землеробства, супутникового моніторингу земель та цифрових платформ управління земельними ресурсами. Розглянуто драйвери розвитку ринку, які виступають каталізаторами змін та забезпечують реалізацію перспективних напрямів, включаючи правове та інституційне забезпечення, економічні стимули, соціальні фактори, технологічні інновації та глобальні макроекономічні тренди.

Запропонований системний підхід до регулювання земельного ринку демонструє, що ефективне поєднання правових, економічних, соціальних та технологічних механізмів здатне забезпечити прозорість, економічну ефективність і соціальну збалансованість, створюючи умови для сталого розвитку аграрного сектору, підвищення інвестиційної привабливості та продовольчої безпеки України. У перспективі подальші дослідження доцільно зосередити на вдосконаленні цифрових платформ управління, інтеграції сучасних технологій точного землеробства, розвитку механізмів залучення інвестицій та посиленні соціальної підтримки малих і середніх фермерських господарств.

**Ключові слова:** ринок землі, сільськогосподарські земельні ресурси, земельна реформа, драйвери розвитку, ризики та перспективи розвитку, інституційне регулювання, інвестиційна привабливість, міжнародний бізнес, аграрний сектор.

**Denysenko Viktoriia Oleksandrivna** candidate of Economic Sciences, associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0000-0002-1029-1871

**Romashchenko Kateryna Mykolayivna** candidate of Economic Sciences, associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0000-0003-4138-0313

**Melnyk Vladyslav Oleksandrovych** Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, https://orcid.org/0009-0002-2752-9476

## LAND MARKET IN UKRAINE: RISKS AND PROSPECTS

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the functioning of the agricultural land market in Ukraine, assessing its key risks and identifying development prospects in the context of wartime and post-war periods. Legal, economic, social, and security aspects of land reform are analyzed, including the phased access to land resources, restrictions on foreign investor participation, land concentration in large agroholdings, and limited access of small and medium-sized farms to financial resources. The main categories of risks that may hinder the effective development of the market are identified, and directions for their mitigation are proposed through the improvement of legislation, development of institutional infrastructure, application of financial and economic mechanisms, implementation of technological innovations, and provision of social support for vulnerable groups.

Particular attention is paid to the market development prospects, which include transparent electronic auctions, support for small and medium-sized farms, attraction of controlled domestic and foreign investments, implementation of precision farming, satellite monitoring of land, and digital land management platforms. The drivers of market development are examined as catalysts for change that ensure the realization of these prospective directions, including legal and institutional frameworks, economic incentives, social factors, technological innovations, and global macroeconomic trends.

The proposed systemic approach to regulating the land market demonstrates that an effective combination of legal, economic, social, and technological mechanisms can ensure transparency, economic efficiency, and social balance, creating conditions for the sustainable development of the agricultural sector, increasing investment attractiveness, and enhancing Ukraine's food security. In the future, research should focus on improving digital land management platforms, integrating modern precision farming technologies, developing mechanisms for investment attraction, and strengthening social support for small and medium-sized farms.

**Keywords:** land market, agricultural land resources, land reform, development drivers, risks and development prospects, institutional regulation, investment attractiveness, international business, agricultural sector

**Постановка проблеми.** Запровадження ринку сільськогосподарських земель в Україні стало одним із найбільш дискусійних та суперечливих етапів економічних реформ.

З одного боку, відкриття земельного ринку розглядається як необхідна умова інтеграції України у світовий економічний простір, залучення інвестицій, підвищення ефективності використання аграрного потенціалу та формування справедливої вартості землі. З іншого боку, існує низка ризиків, пов’язаних із нерівномірністю розвитку регіонів, недосконалістю інституційного середовища, обмеженою платоспроможністю малих і середніх фермерських господарств, а також загрозами концентрації землі у власності великих агрохолдингів чи іноземного капіталу.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли значна частина територій тимчасово втрачена або перебуває під загрозою знищення, а інфраструктура сільського господарства зазнає системних руйнувань. Це створює додаткові виклики для функціонування земельного ринку, ставить під сумнів його стабільність і потребує пошуку адаптивних моделей регулювання.

Таким чином, проблема полягає у визначенні оптимальних механізмів функціонування ринку землі, які б забезпечували баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та національною безпекою. Тому увага науковців має бути зосереджена на аналізі ризиків та формуванні стратегічних орієнтирів розвитку земельних відносин в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні та світі є предметом дослідження багатьох науковців. Теоретичні основи формування земельних відносин висвітлені у працях класиків економічної науки – А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса [1-2], які заклали підґрунтя для розуміння категорії земельної ренти та вартості землі. Сучасні підходи до регулювання земельного ринку розробляють О. Бородіна та М. Федоров, які аналізують трансформацію аграрних відносин та перспективи функціонування ринку землі. Значну увагу приділено питанням економічної ефективності використання сільськогосподарських угідь, правовим аспектам обігу земель та проблемам доступу малих фермерів до фінансових ресурсів [5].

Попри значний обсяг досліджень, невирішеними залишаються питання оцінки довгострокових наслідків воєнних дій для земельного ринку, формування ефективних механізмів державного регулювання та забезпечення балансу між інтересами фермерських господарств, великих агропідприємств та суспільства загалом.

Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у напрямі визначення оптимальної моделі функціонування ринку землі в Україні.

**Мета статті** є виявлення та систематизація основних ризиків функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні, а також обґрунтування перспектив його розвитку з урахуванням соціально-економічних, інституційних та безпекових чинників у післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі ринок землі розглядається як багатовимірна економіко-правова система, що охоплює відносини власності, користування та розпорядження земельними ресурсами. За визначенням П. Самуельсона та В. Нордгауза, земля є унікальним виробничим фактором, який має обмежений характер та не підлягає відтворенню, що зумовлює специфіку її економічного обігу [6 ]. Саме ця особливість сприяє формуванню земельної ренти та визначає відмінність ринку землі від інших ринків факторів виробництва.

Українські науковці підкреслюють інституційний характер ринку землі. Так, В.Будзяк наголошує, що він є не лише механізмом купівлі-продажу, а й системою, яка регулює доступ до стратегічного ресурсу й визначає розвиток сільських територій [7].

На думку Т. Іванюка, сутність ринку землі полягає у його подвійній функції: з одного боку, він виступає економічним інструментом підвищення ефективності аграрного виробництва, а з іншого – чинником забезпечення продовольчої безпеки [8].

Трансформаційні аспекти земельних відносин в Україні аналізують Ю. Лупенко та М. Федоров, відзначаючи, що тривалий мораторій на продаж земель призвів до тінізації ринку, обмеження інвестиційних потоків та гальмування розвитку фермерства [9].

Водночас, як підкреслює А. Мартинюк, відкриття ринку землі у 2021 р. створило умови для активізації фінансування аграрного сектору, проте одночасно посилило ризики концентрації земель у руках великих агрохолдингів [10].

Таким чином, сутність ринку землі полягає не лише у вільному обігу земельних ділянок, але й у забезпеченні збалансованого поєднання економічної доцільності, соціальної справедливості та екологічної стійкості.

Відкриття ринку с/г земель з 1 липня 2021 р. стало найбільшою інституційною реформою аграрного сектору за час незалежності. Водночас війна спричинила безпрецедентні шоки пропозиції та ризику, що накладаються на ще «молодий» ринок. Дилема політики – як забезпечити розвиток конкурентного, прозорого ринку з високою капіталізацією землі, не допустивши надмірної концентрації, деградації ґрунтів і соціальної маргіналізації села.

Правове регулювання ринку сільськогосподарських земель в Україні ґрунтується на положеннях Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-IX від 31 березня 2020 р. Саме цей нормативний акт заклав базові параметри поетапного відкриття ринку та визначив ключові обмеження для його учасників.

Згідно із законом, у період з 1 липня 2021 р. до 1 січня 2024 р. право придбання сільськогосподарських земель було надано виключно громадянам України, причому площа, що могла перебувати у власності однієї особи, не повинна перевищувати 100 га. Наступний етап розпочався з 1 січня 2024 р., коли можливість набувати у власність землі отримали юридичні особи, кінцевими бенефіціарними власниками яких є українські громадяни, із встановленим лімітом до 10 тис. Га [11]. Водночас закон категорично забороняє продаж земель державної та комунальної власності.

Особливої уваги заслуговує питання участі іноземців у земельному ринку. Законодавство передбачає, що доступ іноземних громадян і компаній можливий лише після проведення всеукраїнського референдуму. Однак станом на 2025 р. такий референдум не відбувся, що фактично обмежує участь іноземного капіталу в обігу земель.

Окрім законодавчих рамок, важливим елементом інституційної інфраструктури ринку стало запровадження механізмів прозорої реалізації земельних ресурсів.

Зокрема, Фонд державного майна України створив так званий «Земельний банк» – платформу для проведення онлайн-аукціонів з оренди державних сільськогосподарських земель через систему **Prozorro. Продажі**. Цей інструмент не лише забезпечує прозорість земельних торгів, а й передбачає пріоритетні умови участі для резидентів України, серед яких внутрішньо переміщені особи, ветерани, фермери та аграрні підприємства.

Таким чином, правові рамки функціонування ринку землі в Україні поєднують поетапний доступ до земельних ресурсів, систему обмежень, що

мають на меті захист національних інтересів, та новітні інституційні механізми забезпечення прозорості обігу. Це створює основу для подальшого розвитку земельних відносин, але водночас залишає відкритими дискусійні питання щодо участі іноземних інвесторів та ефективності обмежень концентрації земель.

Аналіз основних ризиків функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні дозволяє виділити ключові загрози, які можуть стримувати ефективний розвиток аграрного сектору та обмежувати соціально-економічні ефекти земельної реформи.

Серед них найбільш значущими є правова невизначеність, економічна концентрація земель, обмежена фінансова спроможність дрібних господарств, соціальна нерівність, а також безпекові та регуляторні проблеми. Як показано в Таблиці 1, кожна з цих категорій ризиків має конкретні прояви та потенційні наслідки, що можуть впливати на стабільність і прозорість ринку.

Таблиця 1

**Основні ризики функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні**

| № п/п | Категорія ризику | Опис ризику | Потенційні наслідки |
|---|---|---|---|
| 1 | Правові та інституційні | Обмеження доступу іноземців; заборона продажу державних і комунальних земель; нерозвинена правова база контролю за обігом земель | Блокування інвестицій, правова невизначеність для учасників ринку, ризик корупції |
| 2 | Економічні | Висока концентрація земель у руках великих агрохолдингів; обмежена платоспроможність малих фермерів | Монополізація ринку, зниження конкуренції, зменшення доходів дрібних господарств |
| 3 | Соціальні | Нерівність доступу до земель; відсутність пріоритетів для вразливих груп (ВПО, ветерани, дрібні фермери) | Соціальна напруга, протестні настрої, зниження підтримки земельної реформи |
| 4 | Безпекові | Втрати земель через воєнні дії; окупація та руйнування сільськогосподарської інфраструктури | Нестабільність ринку, зменшення обсягів виробництва, ризики для продовольчої безпеки |
| 5 | Фінансові та інвестиційні | Недостатній доступ до кредитування та фінансових інструментів; слабка ринкова оцінка землі | Обмеження інвестицій, повільний розвиток аграрного сектору, ризик недооцінки ринкової вартості землі |
| 6 | Регуляторні та моніторингові | Слабкий контроль за дотриманням обмежень щодо лімітів та етапності продажу; відсутність ефективного моніторингу | Порушення законодавства, нерівномірний розвиток ринку, ризики для державних інтересів |

*Джерело: сформовано авторами самостійно*

Аналіз ризиків функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні показує, що більшість загроз має локальний і національний характер. Зокрема, правова та інституційна невизначеність, обмеження доступу іноземних інвесторів і заборона продажу державних земель створюють специфічні умови для внутрішнього ринку. Економічні ризики, пов'язані з концентрацією земель у великих агрохолдингів, і соціальні ризики, що стосуються малих фермерів та вразливих груп населення, відображають нерівномірність розвитку аграрного сектору по регіонах.

Особливої уваги потребує безпековий аспект: війна на сході та півдні України спричинила тимчасову втрату значної частини сільськогосподарських угідь, що безпосередньо впливає на стабільність ринку та продовольчу безпеку. Фінансові та інвестиційні ризики, зокрема обмежений доступ до кредитних ресурсів та слабка ринкова оцінка землі, уповільнюють розвиток дрібного і середнього фермерства.

Таким чином, національна специфіка ринку землі в Україні визначається поєднанням законодавчих обмежень, економічної нерівності, соціальної вразливості та факторів безпеки, що зумовлює необхідність комплексних стратегій регулювання та підтримки аграрного сектору.

Водночас, наявність ризиків не є критичним обмеженням для розвитку ринку землі, а радше визначає напрями цілеспрямованого регулювання та вдосконалення інституційної бази. Саме тому наступним логічним кроком є оцінка перспектив розвитку ринку сільськогосподарських земель, які передбачають заходи для мінімізації ризиків та максимізації економічного, соціального та інвестиційного потенціалу. Результати даного аналізу наведено в Таблиці 2.

Таблиця 2

**Перспективи розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні**

| №п/п | Категорія перспективи | Опис можливостей | Очікувані ефекти |
|---|---|---|---|
| 1 | Правова та інституційна | Поступове розширення доступу юридичних осіб; розвиток електронних аукціонів (Prozorro.Продажі) | Підвищення прозорості ринку, зменшення корупційних ризиків, формування стабільної нормативної бази |
| 2 | Економічна | Стимулювання дрібних і середніх фермерів; розвиток фінансових інструментів та кредитування | Зростання конкуренції, покращення ефективності використання земель, підвищення доходів господарств |
| 3 | Соціальна | Пріоритетні умови для ВПО, ветеранів, фермерів; підтримка місцевих громад | Зменшення соціальної напруги, підвищення довіри до реформи, стабілізація сільських територій |

| №п/п | Категорія перспективи | Опис можливостей | Очікувані ефекти |
|---|---|---|---|
| 4 | Безпекова | Відновлення постраждалих територій, страхові механізми для аграрного сектору | Мінімізація втрат у разі військових дій, забезпечення продовольчої безпеки |
| 5 | Інвестиційна | Залучення внутрішніх та контрольованих зовнішніх інвестицій; прозора оцінка ринкової вартості землі | Розвиток аграрного сектору, збільшення капіталовкладень, підвищення рентабельності виробництва |
| 6 | Регуляторна та моніторингова | Вдосконалення контролю за дотриманням лімітів; цифровий моніторинг обігу земель | Забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку, стабільність функціонування, захист державних інтересів |

*Джерело: сформовано авторами самостійно*

Аналіз перспектив розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні дозволяє виділити основні напрями, які можуть мінімізувати існуючі ризики та сприяти стабільному функціонуванню аграрного сектору. Як показано в Таблиці 2, правові та інституційні перспективи полягають у поетапному розширенні доступу юридичних осіб до земельних угідь та розвитку електронних аукціонів через платформу **Prozorro.Продажі**. Це забезпечує підвищення прозорості ринку, зменшення корупційних ризиків і формування стабільної нормативної бази, що є ключовим чинником для довгострокового розвитку ринку.

Економічні перспективи зосереджуються на стимулюванні дрібних і середніх фермерських господарств та забезпеченні доступу до фінансових інструментів. Впровадження кредитних механізмів і прозорого ринкового ціноутворення сприятиме збільшенню конкуренції, ефективнішому використанню земельних ресурсів та підвищенню доходів господарств.

Соціальні напрями розвитку включають надання пріоритету вразливим групам населення – ВПО, ветеранам, фермерським господарствам та місцевим громадам. Такий підхід зменшує соціальну напругу, підвищує довіру до земельної реформи та сприяє стабілізації сільських територій.

Безпекові та інвестиційні перспективи пов’язані із відновленням постраждалих від війни територій, впровадженням страхових механізмів для аграрного сектору, а також залученням контрольованих внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Це забезпечує мінімізацію втрат у разі надзвичайних ситуацій, розвиток аграрного сектору та підвищення рентабельності виробництва.

Регуляторні та моніторингові перспективи включають вдосконалення контролю за дотриманням лімітів, цифровий моніторинг обігу земель та забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Це дозволяє підтримувати стабільність функціонування ринку та захищати державні інтереси.

Таким чином, комплексне поєднання зазначених перспективних напрямів створює умови для сталого розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні, забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною

справедливістю та безпекою, а також відкриває можливості для залучення інвестицій та модернізації аграрного сектору.

Аналіз перспектив розвитку ринку сільськогосподарських земель дозволяє виділити ключові напрями, які можуть мінімізувати ризики та стимулювати стабільне функціонування аграрного сектору. Реалізація зазначених перспектив залежить від **драйверів розвитку ринку землі**. Розгляд драйверів дозволяє з'ясувати, які механізми забезпечують досягнення очікуваних результатів, які напрями політики та інвестиційної підтримки найбільш ефективні, а також яким чином можна зменшити негативний вплив існуючих ризиків.

Нижче наведено ключові драйвери розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні та їхній взаємозв'язок із перспективами розвитку (Таблиця 3). Проведений аналіз перспектив та драйверів розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні демонструє, що ефективне функціонування ринку є результатом взаємодії кількох ключових чинників. Перспективи, відображають очікувані напрямки розвитку ринку – від правової стабільності та соціальної підтримки до економічної ефективності та інвестиційної привабливості.

Однак реалізація цих перспектив безпосередньо залежить від драйверів розвитку, які виступають каталізаторами змін та забезпечують досягнення очікуваних результатів.

Правове та інституційне забезпечення, економічні стимули, соціальні фактори, інвестиційна привабливість, технологічні інновації та глобальні тренди формують основу для стабільного та прозорого розвитку ринку. Водночас, комплексний вплив драйверів дозволяє не лише реалізувати перспективні напрями, але й пом'якшити існуючі ризики, підвищити ефективність використання земельних ресурсів та забезпечити соціально-економічну рівновагу.

Таблиця 3

**Взаємозв'язок драйверів та перспектив розвитку ринку сільськогосподарських земель в Україні**

| №п/п | Драйвер розвитку ринку | Пов'язана перспектива | Очікувані ефекти для ринку |
|---|---|---|---|
| 1 | Правове та інституційне забезпечення | Правова стабільність; регуляторна та моніторингова перспектива | Зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості ринку, формування стабільної нормативної бази |
| 2 | Економічні стимули та фінансування | Економічний розвиток фермерських господарств | Підвищення ефективності використання земель, зростання доходів фермерів, збільшення конкуренції |
| 3 | Соціальні фактори | Соціальна стабільність та пріоритет для вразливих груп | Зменшення соціальної напруги, підвищення довіри до реформ, підтримка місцевих громад |

| №п/п | Драйвер розвитку ринку | Пов'язана перспектива | Очікувані ефекти для ринку |
|---|---|---|---|
| 4 | Інвестиційна привабливість | Інвестиційна перспектива | Залучення внутрішніх та контрольованих зовнішніх інвестицій, модернізація аграрного сектору |
| 5 | Технологічні та інноваційні фактори | Технологічний розвиток ринку | Оптимізація використання земель, впровадження точного землеробства, підвищення ефективності управління ресурсами |
| 6 | Глобальні та макроекономічні тренди | Всі напрямки розвитку ринку | Зростання експорту, інтеграція на міжнародні ринки, підвищення інвестиційної та економічної привабливості України |

*Джерело: сформовано авторами самостійно*

Таким чином, синтез перспектив і драйверів створює цілісну картину розвитку ринку землі в Україні, що є необхідною основою для формування стратегічних рекомендацій державного регулювання, інвестиційної політики та підтримки фермерських господарств.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що розвиток ринку сільськогосподарських земель в Україні є ключовим чинником забезпечення економічної стабільності, продовольчої безпеки та інвестиційної привабливості країни. Аналіз правових, економічних, соціальних та безпекових аспектів показав, що основними обмеженнями розвитку ринку виступають правова невизначеність, концентрація земель у великих агрохолдингах, обмежений доступ дрібних фермерів до фінансових ресурсів, соціальна нерівність та вплив військових дій на сільськогосподарські угіддя.

Систематизація цих факторів дозволила виокремити ключові напрями подолання негативних ефектів: вдосконалення правового регулювання, розвиток фінансово-економічних стимулів, соціальну підтримку вразливих груп, інноваційні технологічні рішення та ефективний моніторинг обігу земель.

Запропонований комплекс заходів (створення цифрових платформ для купівлі-продажу та оренди земель, пріоритет для дрібних фермерів та соціально вразливих груп, розвиток механізмів страхування та інвестиційної підтримки, впровадження точного землеробства та супутникового моніторингу) демонструє, що системний підхід до регулювання земельного ринку здатен забезпечити прозорість, економічну ефективність та соціальну збалансованість. Практичні інструменти, запропоновані у роботі, підтверджують можливість поєднання правових, економічних, соціальних і технологічних механізмів для формування стабільного та інвестиційно привабливого ринку землі.

У перспективі подальші дослідження доцільно зосередити на розробці цифрових платформ управління земельними ресурсами, вдосконаленні

механізмів залучення інвестицій, інтеграції сучасних технологій точного землеробства та супутникового моніторингу, а також на аналізі соціальних аспектів ринку, зокрема підтримки малих фермерських господарств та місцевих громад. Окремої уваги потребує дослідження ефективності регуляторних та інституційних механізмів, які забезпечують дотримання лімітів власності та прозорість обігу земель. У довгостроковій перспективі актуальним залишається вироблення стратегій розвитку ринку землі, що враховують сценарії економічної та безпекової нестабільності, технологічні трансформації та інтеграцію українського аграрного сектору у глобальні економічні процеси.

***Література:***

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776. – 412 p.

2. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817. 320 p.

3. Бородіна О. М. Неординарний погляд на сучасні трансформації земельних відносин у світлі аграрної історії України. Економіка України. 2020. №6. С. 96-98.

4. Розвиток земельних відносин в аграрній сфері : монографія / [М. М. Федоров, В. Я. Месель-Веселяк, О. В. Ходаківська та ін.] ; за ред. Лупенка Ю. О., Ходаківської О. В. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.

5. Balaniuk I., Kozak I., Shelenko D., Balaniuk S., KozakBalaniuk I. Forecasting of gross agricultural output of agrarian enterprises of Ukraine: case study with STELLA software. Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania), 2019. № 28 (5). P. 148-163

6. *Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics.* New York : McGraw-Hill, 2010.

7. Будзяк В.М. Формування ринку земель сільськогосподарського призначення. Економіка АПК. 2008. №8. С. 118-122.

8. Іванюк Т. Л. Земельні реформи в Україні: матеріали Сімнадцятого Конгресу вчених економістів-аграрників та міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30 трав. 2019 р.). Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. С 383-386.

9. Федоров М. М., Месель-Веселяк В. Я. Реформування земельних відносин і механізм їх регулювання. Розвиток форм господарювання на селі : наук. вид. / [В. Я. МесельВеселяк, П. Т. Саблук, М. Й. Малік та ін.]. Київ : Урожай. 1993, С. 28-39.

10. Мартинюк М.П. Ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні: стан та перспективи запровадження. Економіка АПК. 2022. №3. С. 15-21.

11. Закон України № 552-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» від 31 березня 2020 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-ix

***References:***

1. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* London: W. Strahan and T. Cadell [in English].

2. Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation.* London: John Murray [in English].

3. Borodina, O.M. (2020). Neordynarnyi pohliad na suchasni transformatsii zemelnykh vidnosyn u svitli ahrarnoi istorii Ukrainy [An extraordinary view of modern transformations of land relations in the light of Ukraine's agrarian history]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine,* 6, 96–98 [in Ukrainian].

4. Fedorov, M.M., Mesel-Veseliak, V.Ya., Khodakivska, O.V. et al. (2016). Rozvytok zemelnykh vidnosyn v ahrarnii sferi [Development of land relations in the agrarian sector]. In Yu.O. Lupenko, O.V. Khodakivska (Eds.), Kyiv: NNTs «IAE» [in Ukrainian].

5. Balaniuk, I., Kozak, I., Shelenko, D., Balaniuk, S., & Kozak-Balaniuk, I. (2019). Forecasting of gross agricultural output of agrarian enterprises of Ukraine: case study with STELLA software. *Economic Studies*, 28(5), 148–163 [in English].

6. Samuelson, P.A., & Nordhaus, W.D. (2010). *Economics.* New York: McGraw-Hill [in English].

7. Budziak, V.M. (2008). Formuvannia rynku zemel silskohospodarskoho pryznachennia [Formation of the agricultural land market]. *Ekonomika APK – The Economy of Agro-Industrial Complex*, 8, 118–122 [in Ukrainian].

8. Ivaniuk, T.L. (2019). Zemelni reformy v Ukraini [Land reforms in Ukraine]. In Proceedings of the Seventeenth Congress of Agrarian Economists and the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 30, 2019). Kyiv: NNTs «IAE», 383–386 [in Ukrainian].

9. Fedorov, M.M., & Mesel-Veseliak, V.Ya. (1993). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn i mekhanizm yikh rehuliuvannia [Reformation of land relations and the mechanism of their regulation]. *Rozvytok form hospodariuvannia na seli – Development of forms of management in rural areas*, 28–39. Kyiv: Urozhai [in Ukrainian].

10. Martyniuk, M.P. (2022). Rynok zemel silskohospodarskoho pryznachennia v Ukraini: stan ta perspektyvy zaprovadzhennia [The market of agricultural land in Ukraine: current state and prospects of implementation]. *Ekonomika APK – The Economy of Agro-Industrial Complex*, 3, 15–21 [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy № 552-IX «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia» vid 31 bereznia 2020 roku [Law of Ukraine No. 552-IX “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Circulation of Agricultural Land” dated March 31, 2020]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-ix [in Ukrainian].

*УДК: 316.77:005.32:339.138*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-759-772*

**Живко Зінаїда Богданівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

**Панченко Володимир Анатолійович** доктор економічних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, https://orcid.org/0000-0002-4927-0330

**Боруцька Юлія Зіновіївна** кандидат геологічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, https://orcid.org/0000-0002-5040-8624

**Родченко Світлана Сергіївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, бухгалтерського обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, https://orcid.org/0000-0002-8611-2796

**Шегинська Анастасія Іванівна** магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, https://orcid.org/0009-0007-5785-6730

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

**Анотація.** У статті досліджено вплив соціальних комунікацій та командного менеджменту на ефективність міжнародного маркетингу в умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючої глобалізації. Розглянуто роль стратегій внутрішньої та зовнішньої комунікації у формуванні ефективних крос-культурних команд, а також їхній безпосередній вплив на реалізацію маркетингових кампаній у транснаціональному просторі. Особлива увага приділена проблематиці взаємодії між внутрішньокомандними процесами (горизонтальними комунікаціями, лідерськими стилями, зворотним зв'язком) і здатністю маркетингових підрозділів адаптуватися до культурного різноманіття цільових ринків.

У межах дослідження ідентифіковано чотири ключові чинники ефективної взаємодії між командним менеджментом і маркетингом: прозорі комунікаційні

канали, адаптивне лідерство, крос-культурна компетентність та систематичний зворотний зв’язок. У процесі аналізу сучасних наукових підходів і емпіричних досліджень виявлено низку прогалин, зокрема, відсутність узагальненої моделі, яка б поєднувала внутрішні управлінські процеси з маркетинговими механізмами адаптації. У відповідь на цю потребу в межах дослідження вперше запропоновано інтегровану модель управління міжнародною командою через призму комунікаційної взаємодії – «Трикутник ефективної взаємодії». Ця модель об'єднує три ключові компоненти: горизонтальні комунікації всередині команд, вертикальні управлінські впливи та зовнішню маркетингову адаптацію до культурного контексту.

Запропонована система дозволяє комплексно враховувати національні та культурні особливості, зміцнювати зв'язок між командним кліматом і ринковими рішеннями, а також підвищити ефективність крос-функціонального управління у транснаціональних структурах. Наукова новизна дослідження полягає в розробці цілісної моделі, яка інтегрує принципи соціальних комунікацій, культурної компетентності та адаптивного лідерства для підвищення ефективності міжнародного маркетингу. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у сфері міжкультурного менеджменту, організаційної комунікації та глобального маркетингу.

**Ключові слова:** соціальні комунікації, командний менеджмент, міжнародний маркетинг, крос-культурна взаємодія, комунікаційна стратегія.

**Zhyvko Zinaida Bogdanivna** doctor of economic sciences, professor, professor of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

**Panchenko Volodymyr Anatoliyovych** doctor of economic sciences, professor, head of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-4927-0330

**Borutska Yuliya Zinoviyivna** candidate of geological sciences, associate professor, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky, https://orcid.org/0000-0002-5040-8624

**Rodchenko Svitlana Serhiivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Finance, Accouting and Business Security Department, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-8611-2796

**Shehynska Anastasiia Ivanivna** master of Computer Science, master of Psychology, Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia, https://orcid.org/0000-0001-7438-2329

# INTERRELATIONSHIP OF SOCIAL COMMUNICATION, TEAM MANAGEMENT, AND INTERNATIONAL MARKETING IN THE CONTEXT OF GLOBAL INTERACTION

**Abstract.** The article explores the impact of social communication and team management on the effectiveness of international marketing in the context of a dynamic business environment and growing globalization. The role of internal and external communication strategies in shaping effective cross-cultural teams is examined, as well as their direct influence on the implementation of marketing campaigns in transnational contexts. Particular attention is paid to the interaction between internal team processes (horizontal communication, leadership styles, feedback systems) and the ability of marketing units to adapt to the cultural diversity of target markets.

The study identifies four key factors that ensure effective interaction between team management and marketing: transparent communication channels, adaptive leadership, cross-cultural competence, and systematic feedback.

The analysis of current scientific approaches and empirical studies reveals several gaps, particularly the absence of an integrated model that combines internal management processes with mechanisms for marketing adaptation. To address this need, the study introduces, for the first time, an integrated model of international team management through the lens of communication interaction — the *"Triangle of Effective Interaction"*. This model integrates three core components: horizontal communication within teams, vertical managerial influence, and external marketing adaptation to cultural context. The proposed framework enables comprehensive consideration of national and cultural specificities, strengthens the link between internal team climate and external market decisions, and enhances the effectiveness of cross-functional management in transnational organizations.

The scientific novelty of the study lies in the development of a holistic model that integrates the principles of social communication, cultural competence, and adaptive leadership to improve the effectiveness of international marketing. The findings may serve as a foundation for further research in the fields of intercultural management, organizational communication, and global marketing.

**Keywords:** social communication, team management, international marketing, cross-cultural interaction, communication strategy.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі ефективна міжособистісна та міжорганізаційна комунікація є ключовим чинником успіху компаній, що ведуть міжнародну діяльність. Соціальні комунікації впливають на внутрішню командну динаміку, формування довіри та управління культурними відмінностями. Водночас міжнародний маркетинг потребує чутливості до соціального та культурного контексту, а командний менеджмент має забезпечити адаптивність і цілісність дій у крос-функціональному середовищі. Взаємодія цих трьох сфер є недостатньо дослідженою, особливо в умовах зростання ролі

цифрових каналів комунікації, гнучких організаційних структур та децентралізованого управління.

**Мета статті.** Оцінити взаємозв'язок між соціальними комунікаціями, командним менеджментом і міжнародним маркетингом, визначити ключові чинники успішної інтеграції цих сфер та розробити прикладну модель, яка може бути впроваджена в міжнародних компаніях для підвищення ефективності командної роботи та маркетингових стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика соціальних комунікацій широко розглядається в роботах Е. Ноеля, К. Шеннона, Д. Мак-Квейла (масові комунікації), проте значна частина зосереджена на медіа-впливі, а не на внутрішньокомандній взаємодії. Елізабет Нойєль-Нойман (Noelle-Neumann, 1974; 1984) розробила концепцію *спіралі мовчання*, яка пояснює, чому окремі люди утримуються від публічного висловлення власних переконань.

В основі моделі лежить страх соціальної ізоляції: індивід співвідносить власну думку з уявленням про «панівну» суспільну позицію і, якщо вважає себе меншістю, схильний мовчати. У цьому процесі вирішальну роль відіграють засоби масової інформації, які формують або підсилюють відчуття того, що певна думка є домінуючою. Хоча ця теорія дозволяє пояснити конформістські тенденції у масовій комунікації, вона не враховує специфіку взаємодії у малих робочих групах, де кожен голос може суттєво впливати на прийняття рішень [1, С.43-51; 2]. Клод Е. Шеннон у праці *A Mathematical Theory of Communication* (Shannon, 1948) представив модель, у якій інформація передається від джерела до одержувача через канал, схильний до перешкод (шуму). Теорія ввела поняття ентропії та визначила межі передавання повідомлень через канал з обмеженою пропускною здатністю. Внесок Шеннона став фундаментом розвитку технічних систем зв'язку та інформаційних технологій. Проте цей підхід зводить комунікацію до кількісної передачі сигналів, ігноруючи соціальний, психологічний та емоційний контексти, що мають визначальне значення для внутрішньокомандної взаємодії [3, С.379-423; 4]. Денис Мак-Квейл у своїй *Mass Communication Theory* (McQuail, 1994 та наступні видання) розглядає медіа не лише як канали передачі інформації, а як соціальні інститути, що формують цінності, норми та поведінку. Він виокремлює функції масової комунікації — інформаційну, інтерпретаційну, соціалізуючу та мобілізуючу, а також окреслює різні моделі комунікацій: трансмісійну, ритуальну, публіцистичну та аудиторну. Його підхід дозволяє оцінити зв'язок медіа з культурою, суспільством і владою. Водночас орієнтація на макрорівень обмежує можливість застосування моделі для аналізу комунікаційних процесів у межах малих команд [4; 5].

Науковцями було розроблено низку моделей для внутрішньокомандної роботи персоналу, зокрема моделі адаптивна теорія структур, модель комунікативної компетентності, модель розвитку групи Брюса Такмана, процесно-орієнтована психологія Арнольда Мінделла: А) Адаптивна теорія структур - DeSanctis і Poole (1994) запропонували *Adaptive Structuration Theory*,

спираючись на соціологію Ентоні Ґідденса. Вони розглядають командну комунікацію як динамічний процес формування і зміни правил, ролей та структур. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій (Zoom, Slack), які модифікують комунікативні практики та створюють нові форми взаємодії [6, С.121-147]; Б) Модель комунікативної компетентності Spitzberg і Cupach (1984) визначили, що ефективність командної комунікації залежить від трьох чинників: мотивації, знань і поведінкових навичок. Концепція комунікативної компетентності підкреслює важливість уміння слухати, аргументувати та управляти емоційною взаємодією, що набуває особливого значення у багатокультурних або високостресових командах [7]; В) Модель розвитку групи Брюса Такмана - Брюс Такман (1965) розробив етапну модель розвитку групи: формування (*forming*), конфлікт (*storming*), нормалізація (*norming*), виконання (*performing*), завершення (*adjourning*). На кожному етапі комунікаційна поведінка змінюється, вимагаючи від учасників різних стратегій взаємодії: від управління конфліктами до синхронізації зусиль [8, С.384-399]; Г) Процесно-орієнтована психологія Арнольда Мінделла - Арнольд Мінделл (1995) запропонував підхід, що враховує явні та приховані канали комунікації у групах — вербальні, невербальні, емоційні та символічні. Робота з тіньовими ролями, неусвідомленими конфліктами та прихованими напругами дозволяє досягти більшої ефективності командної взаємодії та глибшого рівня співпраці [9].

Класичні теорії масових комунікацій (Нойєль-Нойман, Шеннон, Мак-Квейл) надають цінні інструменти для аналізу впливу медіа, суспільного тиску та інформаційних потоків. Їхній акцент робиться на вертикальній або односторонній комунікації, де зворотний зв’язок та індивідуальні відмінності не відіграють ключової ролі. Сучасні моделі внутрішньокомандної взаємодії (DeSanctis & Poole, Spitzberg & Cupach, Tuckman, Mindell) підкреслюють горизонтальність, адаптивність, психологічну безпеку та розвиток міжособистісної компетентності. Вони дозволяють пояснити динаміку командного розвитку, управління конфліктами та роль цифрових технологій у сучасних робочих середовищах. Отже, успішна внутрішньокомандна комунікація передбачає не лише ефективну передачу інформації, а й формування спільних смислів, довіри та простору для висловлення кожного учасника. Поєднання макротеорій масових комунікацій із мікропідходами командної взаємодії відкриває перспективи для міждисциплінарного аналізу та практичних рекомендацій у сфері менеджменту й організаційних досліджень. Командний менеджмент досліджували М. Белбін (ролі в командах), Р. Лаль (ефективність менеджменту) [10; 11,с.19-33; 12], Е. Тукман (етапи формування команди) [8, С.384-399; 13, С.419-427]. У сфері міжнародного маркетингу активно працювали Ф. Котлер, Ж. Ж.-Ламбен, Х. Хофстеде - вони аналізували вплив культури на споживчу поведінку та адаптацію маркетингових стратегій [14-17]. Однак брак міждисциплінарних досліджень, що поєднують ці напрями, знижує здатність компаній формувати ефективну глобальну командну комунікацію та стратегію.

Сутність деяких досліджень за тематикою (табл.1).

Таблиця 1

**Сутність деяких досліджень за тематикою***

| Автор(и) | Назва джерела / Праці | Назва / Тема дослідження | Сутність дослідження |
|---|---|---|---|
| Винник Т. [18] | *Нетикет як засіб ефективної бізнес-комунікації*, 2020 | Е-комунікації, нетикет | Підкреслено роль цифрової етики в переговорах, електронній переписці, онлайн-співпраці. |
| Галюк І. Б., Вербовська Л. С. [19] | *Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства*, 2021 | Комунікативне лідерство | Проаналізовано комунікативні компетенції лідера, розвиток цінностей і командної взаємодії. |
| Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. [20] | *Ефективні комунікації як фактор розвитку підприємства, 2020* | Комунікаційні бар'єри та ефективність | Виділено інструменти покращення системи комунікацій, критерії ефективності, бар'єри в структурах управління. |
| Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. [21] | *Роль лідерства та комунікацій у розвитку підприємств, БізнесІнформ, 2022* | Гештальт-підхід до бізнес-комунікацій | Обґрунтовано важливість е-комунікацій, нетикету, індивідуальних і колективних цілей в управлінні. |
| Дєгтяр А., Бублій М.[22] | *Керівництво і лідерство в управлінні, 2020* | Співвідношення лідерства і керівництва | Обґрунтовано трансформацію ролей лідера й керівника в сучасній організації, їхню синергію. |
| Лизанець А. Г., Мешко К. В. [23] | *Бізнес-комунікації у системі менеджменту організації, 2021* | Лідерство, гештальт, нетикет | Повторне підтвердження значення гештальт-підходу та е-комунікацій у створенні команд та управлінні інноваціями. |

*Сформовано авторами

Недостатньо вивченими аспектами вважаємо вплив соціальної динаміки в командах на адаптацію маркетингових стратегій до культурного середовища; роль цифрових платформ у забезпеченні сталих міжнародних комунікаційних зв'язків; практичні кейси інтеграції командного управління в процес стратегічного маркетингу.

**Методологія.** У дослідженні застосовано змішаний підхід: контент-аналіз міжнародних маркетингових кампаній компаній IKEA, Coca-Cola, Rozetka, Glovo; опитування менеджерів середньої ланки в міжнародних командах (n = 72); інтерв'ю з HR-фахівцями транснаціональних компаній.

**Результати дослідження.** Ефективна взаємодія командного менеджменту й маркетингу – це узгоджена співпраця управлінської команди та маркетингового підрозділу, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Така взаємодія базується на відкритій комунікації, спільному прийнятті рішень, гнучкому плануванні та орієнтації на споживача.

Ключові компоненти ефективної взаємодії (табл.2):

Таблиця 2

**Ключові компоненти ефективної взаємодії командного менеджменту та маркетингу***

| № з/п | Ключові компоненти | Сутність ключових компонентів |
|---|---|---|
| 1 | Єдине бачення та цілі | Командний менеджмент (керівництво) та маркетинг повинні мати спільне стратегічне бачення. Цілі маркетингу мають узгоджуватися із загальними цілями бізнесу (наприклад, збільшення частки ринку, покращення бренду або запуск нового продукту). |
| 2 | Регулярна та прозора комунікація | Важливо, щоб відділ маркетингу регулярно інформував керівництво про результати кампаній, тренди ринку, потреби клієнтів. У свою чергу, менеджмент повинен ділитися пріоритетами та змінами в стратегії. |
| 3 | Спільне прийняття рішень | Командний менеджмент залучає маркетологів до стратегічного планування, а маркетингова команда враховує управлінські аспекти (бюджет, ризики, кадровий ресурс) у своїх пропозиціях. |
| 4 | Підтримка інновацій та гнучкість | Ефективна взаємодія передбачає готовність менеджменту підтримувати нестандартні маркетингові рішення, а також здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації. |
| 5 | Взаємна відповідальність та зворотний зв’язок | Обидві сторони несуть відповідальність за результати. Важливо впроваджувати механізми оцінки ефективності співпраці (наприклад, KPI, регулярні зустрічі, ретроспективи). |
| 6 | Клієнтоорієнто-ваність | І менеджмент, і маркетинг повинні фокусуватися на створенні цінності для клієнтів. Це передбачає врахування зворотного зв’язку від споживачів, аналіз конкурентів, адаптацію продуктів і послуг. |

*Сформовано авторами

Прикладом буде факт, що при запуску нового продукту: маркетинг проводить дослідження ринку, формує позиціонування, розробляє рекламну кампанію; командний менеджмент забезпечує ресурсну підтримку, погоджує часові рамки, залучає інші відділи (виробництво, логістику, фінанси); обидві сторони узгоджують план дій, бюджет і критерії успіху.

Ефективна взаємодія командного менеджменту й маркетингу створює синергію, завдяки якій організація краще розуміє потреби ринку, оперативно реагує на зміни й досягає конкурентних переваг.

В процесі дослідження виявлено 4 ключові фактори, що забезпечують ефективну взаємодію командного менеджменту й маркетингу: 1) прозорі комунікаційні канали (Slack, Teams, Trello), 2) адаптивне лідерство, 3) крос-культурна компетентність, 4) систематичний зворотний зв'язок.

Опишемо кожен з наведених факторів, які є критично важливими для ефективної командної взаємодії, зокрема в контексті управління та маркетингу (табл.3):

Таблиця 3

**Критично важливі фактори для ефективної командної взаємодії***

| № | Фактор | Суть | Значення для взаємодії | Результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Прозорі комунікаційні канали (Slack, Teams, Trello) | Прозорість у комунікації означає, що всі члени команди мають доступ до релевантної інформації, можуть бачити процеси в реальному часі й ефективно координувати дії. | • Забезпечують відкритий обмін повідомленнями, завданнями, файлами та ідеями.<br>• Мінімізують втрати інформації, непорозуміння та дублювання дій.<br>• Підтримують як синхронну, так і асинхронну роботу команд, зокрема віддалених.<br>• Платформи як Slack і Microsoft Teams – для швидкого обміну інформацією, а Trello – для управління проєктами, дедлайнами та відповідальністю. | підвищення прозорості, відповідальності й узгодженості дій. |
| 2 | Адаптивне лідерство | Адаптивне лідерство – це здатність керівника змінювати стиль управління залежно від ситуації, складу команди, викликів і цілей. | • Лідер не диктує жорстко напрям, а сприяє самостійності, ініціативі та розвитку команди.<br>• У стресових або змінних умовах (наприклад, під час маркетингових криз або запуску нового продукту) адаптивний лідер переорієнтовує команду без втрати мотивації.<br>• Підтримує культуру гнучкості, інноваційності й відкритості до змін. | підвищення стійкості команди до зовнішніх викликів та ефективне прийняття рішень у складних умовах. |

| № | Фактор | Суть | Значення для взаємодії | Результат |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Крос-культурна компетент-ність | Це здатність ефективно взаємодіяти з людьми з різних культур, поважати їхні цінності, комунікаційні стилі та підходи до роботи. | • У глобальних або мультикультурних командах (особливо в міжнародному маркетингу) це критичний фактор.<br>• Знижує ризики непорозуміння, конфліктів і стереотипного мислення.<br>• Сприяє кращому розумінню іноземних ринків і цільової аудиторії. | підвищення ефективності міжнародних проєктів і формування інклюзивного командного середовища. |
| 4 | Систематич-ний зворотний зв'язок | Регулярний, структурований фідбек щодо виконаної роботи, поведінки та результатів командної діяльності. | • Допомагає виявляти слабкі місця й покращувати командні процеси.<br>• Підтримує розвиток співробітників, мотивує до покращення.<br>• Формує культуру відкритості, відповідальності й постійного навчання.<br>• Може реалізовуватись у форматі ретроспектив, 1:1-зустрічей, оцінок 360°, опитувань. | підвищення ефективності, якості командної роботи та довіри між учасниками. |

*Сформовано авторами

Ці чотири фактори – прозорі інструменти комунікації, гнучке лідерство, крос-культурна чутливість і систематичний фідбек – створюють основу для сучасної ефективної командної взаємодії, особливо в складних, динамічних або мультикультурних середовищах, таких як маркетингові команди та управлінські структури.

Пропонуємо модель «Трикутник ефективної взаємодії», яка поєднує три ключові компоненти для забезпечення узгодженої, результативної командної та міжфункціональної роботи в організації (рис.1):

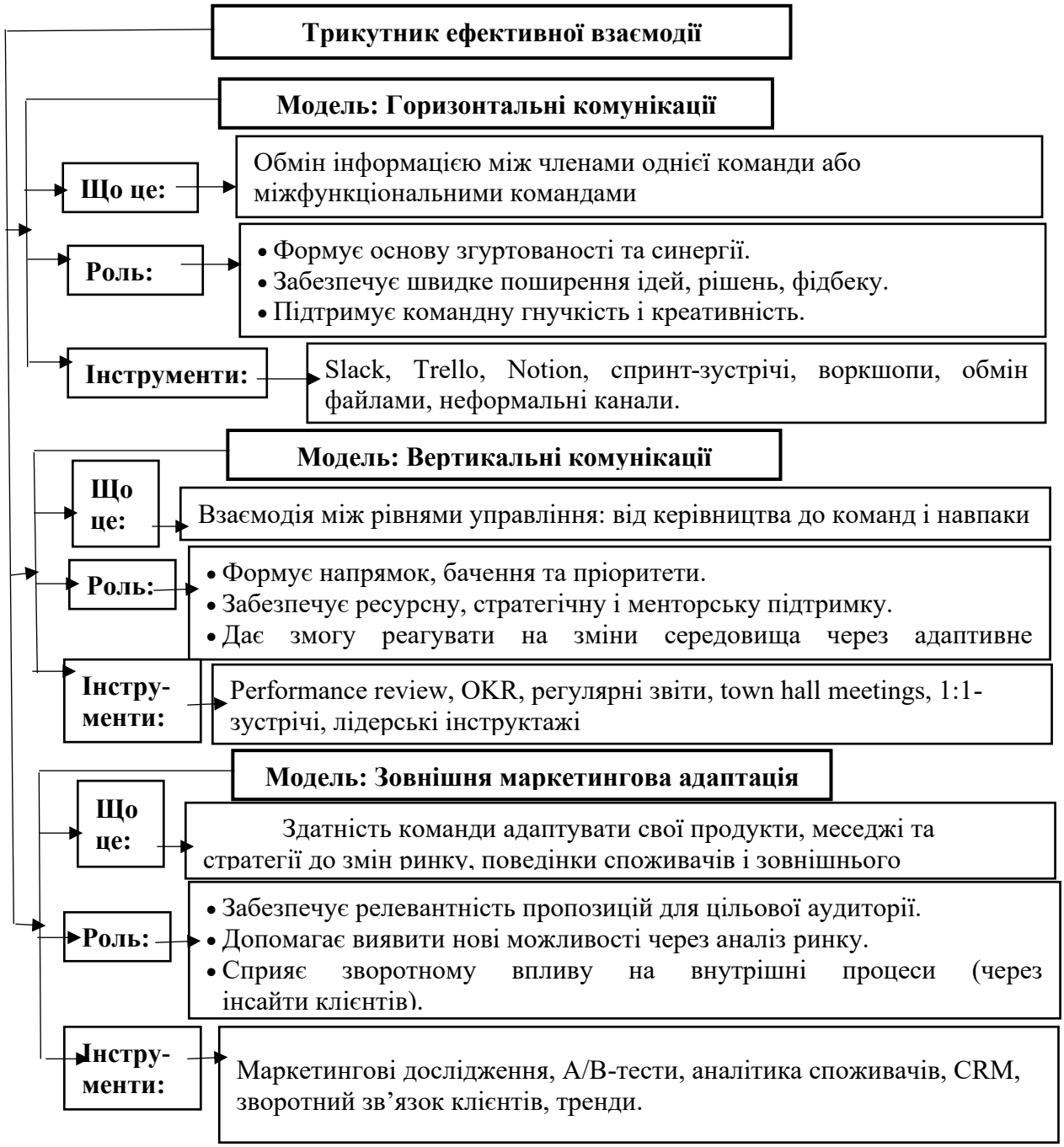



Рис. 1. Модель «Трикутник ефективної взаємодії»*

*Сформовано авторами

Динаміка моделі «Трикутник ефективної взаємодії» характеризується особливостями:

1) Горизонтальні комунікації забезпечують оперативну взаємодію та крос-функціональну узгодженість;

2) Вертикальні – стратегічне спрямування та підтримку;

3) Зовнішня адаптація – взаємодію з ринком, що забезпечує релевантність рішень (рис.2).

У центрі трикутника – ефективна взаємодія, яка проявляється у командній узгодженості, швидкому реагуванні на зміни, спільному досягненні цілей, клієнтоорієнтованості.

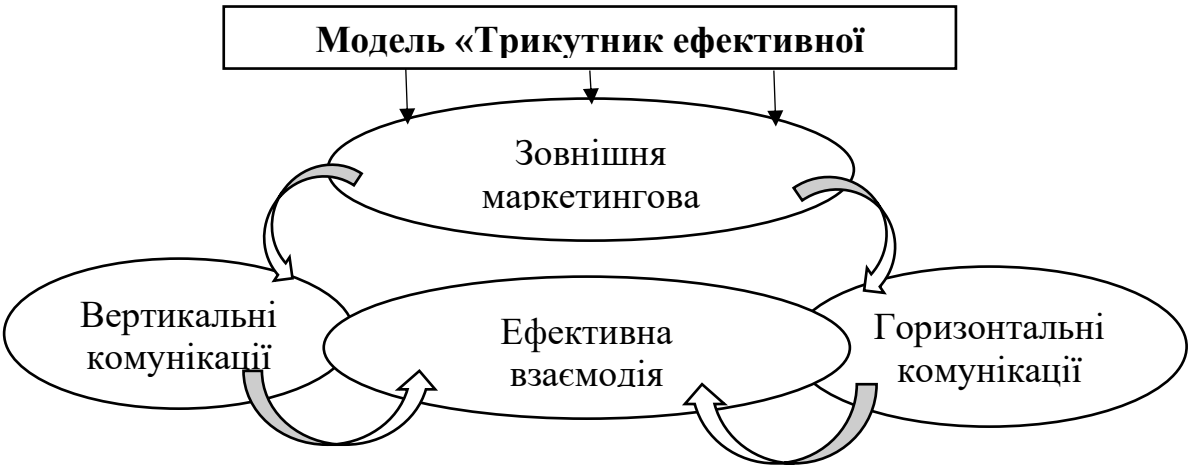



Рис. 2. Візуалізація моделі «Трикутник ефективної взаємодії»*
*Сформовано авторами

Модель «Трикутник ефективної взаємодії» дозволяє інтегрувати внутрішню командну динаміку, управлінський вплив і зовнішню маркетингову гнучкість у цілісну систему. Вона особливо актуальна в умовах динамічного середовища, де успіх організації залежить від швидкості, злагодженості та чутливості до ринку.

Отже, розроблено модель «Трикутник ефективної взаємодії», що поєднує горизонтальні комунікації (всередині команд), вертикальні комунікації (управлінський вплив), зовнішню маркетингову адаптацію.

*Ідентифіковано найбільш поширені бар'єри* культурні упередження, неузгоджені цілі відділів, брак міжособистісної довіри. Нами уперше запропоновано інтегровану модель управління міжнародною командою через призму комунікаційної взаємодії, яка дозволяє враховувати національні культурні особливості, зміцнювати зв'язок між внутрішнім командним кліматом і зовнішніми маркетинговими рішеннями, підвищити ефективність крос-функціонального управління у транснаціональних структурах.

**Висновки.** Соціальні комунікації є базисом для ефективного командного менеджменту, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на результативність міжнародного маркетингу. Інтеграція цих сфер дозволяє компаніям адаптуватися до мінливої глобальної дійсності, долати міжкультурні бар'єри та забезпечувати сталість бренду в міжнародному середовищі. Подальші дослідження мають бути зосереджені на цифрових інструментах підтримки комунікацій і впливі емоційного інтелекту в крос-культурних командах.

У статті доведено, що ефективність міжнародного маркетингу в умовах глобалізації суттєво залежить від рівня розвитку соціальних комунікацій та

якості командного менеджменту. Саме комунікаційні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні взаємодії між структурними підрозділами транснаціональних компаній. Встановлено, що стратегії внутрішньої та зовнішньої комунікації істотно впливають на формування крос-культурних команд, а також на результативність маркетингових кампаній у міжнародному середовищі. Ефективна комунікація виступає каталізатором для адаптації організації до різноманітних культурних контекстів. У межах дослідження ідентифіковано чотири критично важливі чинники для забезпечення взаємодії між командним менеджментом і маркетингом: прозорі комунікаційні канали (як-от Slack, Teams, Trello); адаптивне лідерство; крос-культурна компетентність; систематичний зворотний зв'язок. Ці фактори формують основу ефективного управління крос-функціональними командами.

Виявлено наукову прогалину в існуючих підходах до управління міжнародними командами – відсутність комплексної моделі, що поєднує внутрішні управлінські процеси з адаптацією маркетингових стратегій до культурного середовища.

Уперше запропоновано інтегровану модель управління міжнародною командою через призму комунікаційної взаємодії – «Трикутник ефективної взаємодії», яка поєднує горизонтальні комунікації, вертикальні управлінські впливи та зовнішню маркетингову адаптацію. Ця модель забезпечує комплексне врахування культурних особливостей, підвищує узгодженість управлінських і маркетингових рішень та сприяє ефективному функціонуванню транснаціональних структур та підвищенню ефективності управлінських практик у міжнародному маркетингу. Отримані результати мають практичну цінність і можуть слугувати основою для подальших прикладних і теоретичних досліджень у суміжних галузях.

***Література:***

1. Noelle-Neumann, E., 1974. The spiral of silence: A theory of public opinion. Journal of Communication, 24(2), pp.43–51. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x

2. Noelle-Neumann, E., 1984. The spiral of silence: Public opinion—Our social skin. Chicago, IL: University of Chicago Press.

3. Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. The Bell System Technical Journal, 27(3), 379–423; (4), 623–656. https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.

4. McQuail, D. (1994). Mass communication theory: An introduction (3rd ed.). London: Sage Publications.

5. McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). London: Sage Publications.

6. DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121–147. https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121

7. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). Interpersonal communication competence. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

8. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. https://doi.org/10.1037/h0022100

9. Mindell, A. (1995). Sitting in the fire: Large group transformation using conflict and diversity. Portland, OR: Lao Tse Press.

10. Belbin, R. M. (2010). Team roles at work (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

11. Lal, R. (1990). Managerial performance: The impact of cognitive complexity and perceived environmental uncertainty. Journal of Management Studies, 27(1), 19–33.

12. Lal, R. (1993). Managerial decision making and performance in organizations. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

13. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419–427. https://doi.org/10.1177/105960117700200404

14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow: Pearson Education.

15. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management: Strategic and operational marketing (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.

16. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

17. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

18. Винник Т. Нетикет як засіб ефективної бізнес-комунікації. Розвиток соціально-економічних систем мікро-, мезо- і макрорівня: конфлікт традиційних моделей та економічних реалій XXI століття. 2020. С. 9–10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36315/2/FMZKPNES_2021_Vynnyk_T-Netiguette_as_a_way_of_effective_9-10.pdf

19. Галюк І. Б., Вербовська Л. С. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. С. 75–83. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83

20. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства // Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2020. С. 60–84.

21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. БІЗНЕСІНФОРМ № 5 '2022. С.75-83. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83

22. Дєгтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство. 2020. № 1. С. 52–63. DOI: 10.20998/2616-3241.2020.1.05

23. Лизанець А. Г., Мешко К. В. Бізнес-комунікації у системі менеджменту організації. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6–7 квітня 2021 р.). Мукачево, 2021. С. 96–98. URL: http://surl.li/cdbch

***References:***

1. Noelle-Neumann, E., 1974. The spiral of silence: A theory of public opinion. Journal of Communication, 24(2), pp.43–51. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367. [in English].

2. Noelle-Neumann, E., 1984. The spiral of silence: Public opinion—Our social skin. Chicago, IL: University of Chicago Press. [in English].

3. Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. The Bell System Technical Journal, 27(3), 379–423; (4), 623–656. https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.

4. McQuail, D. (1994). Mass communication theory: An introduction (3rd ed.). London: Sage Publications. [in English].

5. McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). London: Sage Publications. [in English].

6. DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121–147. https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121 [in English].

7. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). Interpersonal communication competence. Beverly Hills, CA: Sage Publications. [in English].

8. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. https://doi.org/10.1037/h0022100 [in English].

9. Mindell, A. (1995). Sitting in the fire: Large group transformation using conflict and diversity. Portland, OR: Lao Tse Press. [in English].

10. Belbin, R. M. (2010) Team roles at work (2nded.).Oxford:Butterworth-Heinemann.[Eng].

11. Lal, R. (1990). Managerial performance: The impact of cognitive complexity and perceived environmental uncertainty. Journal of Management Studies, 27(1), 19–33. [in English].

12. Lal, R. (1993). Managerial decision making and performance in organizations. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. [in English].

13. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419–427. https://doi.org/10.1177/105960117700200404

14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow: Pearson Education. [in English].

15. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management: Strategic and operational marketing (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan. [in English].

16. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [in English].

17. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill. [in English].

18. Vynnyk T. Netyket yak zasib efektyvnoi biznes-komunikatsii [Netiquette as a means of effective business communication]. Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system mikro-, mezo- i makrorivnia: konflikt tradytsiinykh modelei ta ekonomichnykh realii XXI stolittia. 2020. S. 9–10. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36315/2/FMZKPNES_2021_Vynnyk_T-Netiguette_as_a_way_of_effective_9-10.pdf 4. [in Ukrainian].

19. Haliuk I. B., Verbovska L. S. Komunikatsiini aspekty upravlinskoi pratsi na zasadakh liderstva. [Communication aspects of managerial work based on leadership]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2021.Vyp.17.S.75-83.DOI:https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83 .

20. Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z. Efektyvni komunikatsii yak faktor zabezpechennia rozvytku suchasnoho pidpryiemstva [Effective communications as a factor ensuring the development of a modern enterprise]. Teoriia ta praktyka upravlinnia subiektamy pidpryiemnytstva : kolektyvna monohrafiia / za zah. red. T. V. Hrynko. Dnipro : Bila K. O., 2020. S. 60–84. [in Ukrainian].

21. Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z., Zahynailo V. A. Rol liderstva ta komunikatsii u zabezpechenni rozvytku suchasnykh pidpryiemnytskykh struktur. [The role of leadership and communications in ensuring the development of modern business structures]. BIZNESINFORM № 5 '2022. S.75-83. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83 . [in Ukrainian].

22. Diehtiar A., Bublii M. Spivvidnoshennia poniat «kerivnytstvo» ta «liderstvo» v upravlinni suchasnoiu orhanizatsiieiu. [The relationship between the concepts of "management" and "leadership" in the management of a modern organization]. Lider. Elita. Suspilstvo. 2020. № 1. S. 52–63. DOI: https://doi.org/10.20998/2616-3241.2020.1.05 . [in Ukrainian].

23. Lyzanets A. H., Meshko K. V. Biznes-komunikatsii u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Business communications in the organization's management system]. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiiamy hospodarskykh protsesiv: realii i vyklyky : zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Mukachevo, 6–7 kvitnia 2021 r.). Mukachevo, 2021. S. 96–98. URL: http://surl.li/cdbch . [in Ukrainian].

*УДК: 005.591:37.013.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-773-780*

**Квасній Любов Григорівна** кандидат економічних наук, доцент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів, https://orcid.org/0000-0003-3054-0158

**Оліховська Марта Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-2699-7684

**Бошко Олексій Ігорович** здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0009-0009-7165-7468

# КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

**Анотація**. У статті розглядається роль коучингових технологій як стратегічного інструменту розвитку інтелектуального капіталу організацій. Проаналізовано механізми коучингу, зокрема індивідуалізацію розвитку, цілепокладання, фасилітацію командної взаємодії та зворотний зв'язок, які сприяють підвищенню креативного потенціалу працівників і ефективності генерації інтелектуальних продуктів. Метою статті є визначення ролі коучингових технологій як стратегічного інструменту розвитку інтелектуального капіталу організацій та дослідження їх впливу на розвиток креативності працівників і ефективність генерації інтелектуальних продуктів. На основі проведеного дослідження виокремлено механізми впливу коучингових практик на стимулювання інноваційного мислення та генерацію інтелектуальних продуктів. Показано, що коучингові практики стимулюють адаптивність, інноваційне мислення та продуктивність персоналу, інтегруючи цифрові інструменти та сучасні методи управління знаннями. Визначено перспективи подальших досліджень у сфері цифрового коучингу та оцінки ефективності впровадження коучингових практик у різних організаційних контекстах.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, коучингові технології, креативність, інноваційна культура, розвиток персоналу, продуктивність, цифровізація, управління знаннями.

**Kvasnii Lyubov Hryhorivna** candidate of economic sciences, associate professor, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management, Lviv, https://orcid.org/0000-0003-3054-0158

**Olikhovska Marta Volodymyrivna** candidate of economy Sciences, Associate Professor, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-2699-7684

**Boshko Olexii Igorovych** graduate student the third (scientific) level of higher education, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University**,** Drohobych, https://orcid.org/0009-0009-7165-7468

## COACHING TECHNOLOGIES AS A STRATEGIC TOOL FOR DEVELOPING INTELLECTUAL CAPITAL

**Abstract**. The article examines the role of coaching technologies as a strategic tool for the development of organizational intellectual capital. It analyzes the key mechanisms of coaching, including individualized development, goal-setting, team facilitation, and constructive feedback, which contribute to enhancing employees' creative potential and improving the efficiency of intellectual product generation. The purpose of the article is to determine the role of coaching technologies as a strategic tool for the development of intellectual capital of organizations and to analyze their impact on the development of employees' creativity and the efficiency of generation of intellectual products. The study demonstrates that coaching practices stimulate adaptive behavior, innovative thinking, and overall productivity by integrating digital tools and modern knowledge management methods into organizational processes. Furthermore, coaching enables organizations to cultivate a culture of continuous learning and innovation, fostering both personal and professional growth of employees. On the basis of the analysis, the mechanisms of influence of coaching practices on stimulating innovative thinking and generating intellectual products are distinguished. The article also identifies prospects for further research, particularly in the areas of digital coaching, the development of metrics for assessing coaching effectiveness, and the exploration of cross-organizational and cross-cultural applications of coaching practices. Overall, coaching technologies are presented as a strategic instrument for maximizing intellectual capital, supporting the transformation of knowledge into practical solutions, and strengthening organizational competitiveness in rapidly evolving digital environments.

***Keywords**:* intellectual capital, coaching technologies, creativity, innovative culture, staff development, productivity, digitalization, knowledge management.

**Постановка проблеми**. В сучасних умовах динамічних змін, цифровізації та глобалізації ринку підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення знань, підвищення креативного потенціалу персоналу та ефективного управління інтелектуальним капіталом. Незважаючи на зростаюче значення інтелектуальних ресурсів, багато організацій досі не мають системного підходу до їх розвитку та використання. Основною проблемою є недостатня інтеграція

коучингових технологій у корпоративні процеси, що обмежує можливості стимулювання інноваційного мислення, генерації інтелектуальних продуктів та підвищення адаптивності працівників. Крім того, відсутність ефективних механізмів оцінки результатів коучингу ускладнює визначення його впливу на розвиток інтелектуального капіталу та формування інноваційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Питання інтелектуальної власності перебувають в центрі наукових досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців. Клімушин П. С., Григоряк М. В. зосереджують свої дослідження на управлінні інтелектуальною власністю в умовах інформаційного суспільства; Гончаренко С. О. досліджує коучинг як інструмент розвитку креативного потенціалу персоналу; Дьяків В. М. акцентує увагу на інтелектуальному капіталі та його ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; Силка І. В. досліджує теоретичні основи управління інтелектуальною власністю промислових підприємств.

Зарубіжні науковці Вітмор Дж. характеризують принципи та практику лідерства; Гарвін Д. А., Едмондсон А. С., Джино Ф.– зосереджуються на методах організації навчання персоналу та особливостях управління інтелектуальним капіталом організацій.

Коучингові технології в управлінні інтелектуальною власністю сприяють формуванню креативного мислення персоналу, підвищують ефективність генерації інноваційних ідей та забезпечують їх трансформацію в конкурентоспроможні інтелектуальні продукти. Тому питання ролі коучингових технологій у розвитку інте-лектуального капіталу в нинішніх умовах цифровізації потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення ролі коучингових технологій як стратегічного інструменту розвитку інтелектуального капіталу організацій та дослідження їх впливу на управління креативністю працівників і ефективність генерації інтелектуальних продуктів.

**Виклад основного матеріалу**. Практика показує, що саме коучингові технології стають важливим інструментом підвищення креативного потенціалу працівників та розвитку інтелектуального капіталу організацій. В основі коучингу лежить партнерська взаємодія між коучем та клієнтом, яка включає індивідуалізацію розвитку, цілепокладання, фасилітацію командної взаємодії та зворотний зв’язок [1].

**Індивідуалізація розвитку** дозволяє враховувати унікальні здібності, мотивацію та потреби працівника, що стимулює його до пошуку нестандартних рішень та реалізації творчих ідей. **Цілепокладання та структуроване планування** забезпечують системність роботи, підвищують ефективність реалізації інноваційних проєктів і сприяють генерації інтелектуальних продуктів. **Фасилітація командної взаємодії** активізує колективний потенціал, сприяє обміну знаннями та інтеграції різних компетенцій для вироблення інноваційних рішень. **Зворотний зв’язок і рефлексія** дозволяють оцінити досягнення та

помилки, стимулюючи саморозвиток і підвищуючи якість інтелектуальних продуктів.

Крім того, коучингові практики ефективно інтегруються з цифровими інструментами та сучасними методами управління знаннями, що дозволяє оптимізувати процеси генерації ідей, підвищити адаптивність персоналу та створити інноваційну культуру в організації.

Дослідження показує, що системне впровадження коучингових технологій дозволяє не лише розвивати інтелектуальний капітал, а й стимулювати персонал до творчого мислення, самостійного прийняття рішень та активного впровадження інноваційних рішень у практичну діяльність [1; 4].

Механізми коучингу включають низку інструментів і підходів, що спрямовані на розвиток креативного потенціалу працівників та підвищення ефективності генерації інтелектуальних продуктів. Ці механізми забезпечують стратегічну перевагу підприємств у динамічних умовах цифровізації та глобалізації (Табл. 1).

Таблиця 1

**Механізми коучингу та їх вплив на розвиток креативного потенціалу працівників і ефективність генерації інтелектуальних продуктів**

| Механізм коучингу | Суть дії | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Індивідуалізація розвитку | Врахування особистих здібностей, мотивів та потреб працівника | Максимальне розкриття творчого потенціалу, стимулювання інноваційного мислення |
| Цілепокладання та структуроване планування | Формування чітких, досяжних та амбітних цілей, систематизація роботи над проектами | Підвищення результативності реалізації інноваційних ідей, ефективність генерації інтелектуальних продуктів |
| Фасилітація командної взаємодії | Організація спільної роботи, обмін знаннями та компетенціями | Покращення колективної генерації ідей, інтеграція різних навичок для інноваційних рішень |
| Зворотний зв’язок та рефлексія | Аналіз результатів, усвідомлення помилок і досягнень | Стимулювання саморозвитку, підвищення якості інтелектуальних продуктів |

*Джерело: сформовано авторами на основі [1 – 4]

Практика показує, що цифрові інструменти відіграють важливу роль у сучасному коучингу, значно розширюючи його можливості та підвищуючи ефективність процесів розвитку персоналу. Використання онлайн-платформ, відеоконференцій, інтерактивних тренінгів та спеціалізованих програмних

продуктів дозволяє проводити коучингові сесії незалежно від географічного розташування учасників, забезпечуючи гнучкість та доступність навчання.

Цифрові інструменти сприяють **підвищенню продуктивності** за рахунок автоматизації процесів планування, контролю виконання завдань і моніторингу прогресу працівників у навчанні [4]. Вони забезпечують можливість збору даних про результати навчання, що дозволяє коучу оперативно коригувати підходи та методики для досягнення максимального ефекту.

Крім того, цифрові технології стимулюють **підвищення адаптивності персоналу**, оскільки працівники отримують досвід роботи з різними цифровими платформами та інструментами, що розвиває гнучке мислення та здатність швидко реагувати на зміни в організаційних процесах та ринкових умовах [5]. Завдяки цьому коучинг у поєднанні з цифровими ресурсами формує інноваційну культуру, сприяє інтеграції знань і підвищенню конкурентоспроможності організації.

На основі проведеного дослідження наукових напрацювань [2-7] можна виокремити механізми впливу коучингових практик на стимулювання інноваційного мислення та генерацію інтелектуальних продуктів (Табл. 2).

Таблиця 2

**Механізми впливу коучингових практик на стимулювання інноваційного мислення та генерацію інтелектуальних продуктів**

| **Механізм коучингової практики** | **Суть дії** | **Очікуваний ефект** |
|---|---|---|
| Індивідуалізація розвитку | Врахування індивідуальних здібностей, мотивації та потреб працівника | Розкриття творчого потенціалу, підвищення інноваційного мислення |
| Цілепокладання та структуроване планування | Встановлення чітких і досяжних цілей, формування плану дій | Системна робота над ідеями, ефективна генерація інтелектуальних продуктів |
| Моделювання сценаріїв та проблемне навчання | Використання кейсів, вправ на нестандартне мислення та симуляцій | Формування здатності до творчого вирішення проблем та генерації нових ідей |
| Фасилітація командної взаємодії | Організація спільної роботи, обмін знаннями та компетенціями | Підвищення колективної креативності, інтеграція різних компетенцій для інноваційних рішень |
| Зворотний зв’язок та рефлексія | Аналіз результатів, обговорення помилок і досягнень | Стимулювання саморозвитку, покращення якості інтелектуальних продуктів |

| Механізм коучингової практики | Суть дії | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Мотивація до експериментів та навчання | Заохочення випробування нових ідей, освоєння нових технологій | Зростання кількості та якості інноваційних продуктів, формування інноваційної культури |

*Джерело: сформовано авторами

Вважаємо, що механізми впливу коучингових практик на стимулювання інноваційного мислення та генерацію інтелектуальних продуктів є комплексними і взаємопов'язаними. Вони включають індивідуалізацію розвитку працівників, що дозволяє враховувати особисті здібності, мотивацію та професійні потреби, сприяючи максимальному розкриттю творчого потенціалу та зростанню ефективності управління інтелектуальним капіталом. Крім того, мотивація до експериментів і безперервного навчання стимулює впровадження інновацій та формує в організації інноваційну культуру, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та розвитку інтелектуального капіталу [8-11].

Крім того, робота з цифровими інструментами розвиває адаптивність персоналу, здатність швидко реагувати на зміни, інтегрувати нові знання та застосовувати їх для створення практичних інтелектуальних продуктів. Таким чином, поєднання коучингових практик із цифровими технологіями формує стійку інноваційну культуру та забезпечує стратегічну перевагу організації на ринку.

**Висновки** із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Дослідження підтвердило, що коучингові технології виступають ефективним інструментом розвитку інтелектуального капіталу організацій. Вони стимулюють креативність працівників, підвищують продуктивність і сприяють генерації інтелектуальних продуктів завдяки індивідуалізації розвитку, цілепокладанню, фасилітації командної взаємодії та зворотному зв'язку. Інтеграція цифрових інструментів у коучингові практики забезпечує гнучкість, доступність навчання, підвищує адаптивність персоналу та дозволяє ефективно управляти процесом розвитку інноваційного потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягатимуть в дослідженні ефективності використання онлайн-інструментів для розвитку креативності та інноваційного потенціалу та аналізі методів поєднання коучингу з корпоративними системами управління знаннями та інноваціями.

Отже, вважаємо, що коучингові технології виступають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій, розвитку інтелектуального капіталу та створення умов для генерації інноваційних інтелектуальних продуктів.

***Літераатура:***

1. Гончаренко С. О. Коучинг як інструмент розвитку креативного потенціалу персоналу. Київ: КНУ, 2021. 140 с.

2. Дьяків В. М. Інтелектуальний капітал та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2018. 184 с.

3. Квасній Л.Г., Бошко О.І. Проблеми інвестування ринку інтелектуальної власності в Україні. Review of transport economics and management, 2024, Iss. 12(28) С. 134-142. URL: http://pte.diit.edu.ua/

4. Клімушин П. С., Григоряк М. В. Управління інтелектуальною власністю в умовах інформаційного суспільства: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с/

5. Силка І. В. Теоретичні основи управління інтелектуальною власністю промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 144-153. URL:
https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54358

6. Peters, T. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. New York: Harper & Row, 1987. 256 p.

7. Whitmore, J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017. 416 p.

8. Clutterbuck, D., Megginson, D. Techniques for Coaching and Mentoring. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011. 312 p.

9. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 2008, Vol. 86, No. 3, pp. 109–116.

10. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. Management. London: Prentice Hall, 2013. 720 p.

11. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 245 p.

***References***

1. Honcharenko, S. O. (2021). Kouchynh yak instrument rozvytku kreatyvnoho potentsialu personalu [Coaching as a tool for the development of creative potential of personnel]. Kyiv: KNU, 140. (in Ukrainian)

2. D'iakiv, V. M. (2018). Intelektualnyi kapital ta yoho rol u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Intellectual capital and its role in increasing enterprise competitiveness]. Kharkiv: KhNEU, 184. (in Ukrainian)

3. Kvasnii, L.H., Boshko, O.I. (2024). Problemy investuvannia rynku intelektualnoi vlasnosti v Ukraini [Problems of investing in the intellectual property market in Ukraine]. Review of transport economics and management, 12(28). 134-142. URL: http://pte.diit.edu.ua (in Ukrainian)

4. Klimushyn, P. S., & Hryhoriak, M. V. (2020). Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu v umovakh informatsiinoho suspilstva: monohrafiia [Intellectual property management in the conditions of the information society: Monograph]. Kyiv: KNEU, 312. (in Ukrainian)

5. Sylka, I. V. (2019). Teoretychni osnovy upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu promyslovykh pidpryiemstv [Theoretical foundations of intellectual property management of industrial enterprises]. Biznes Inform. 7. 144-153. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54358 (in Ukrainian)

6. Peters, T. (1987). Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. New York: Harper & Row, 256.

7. Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 416.

8. Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2011). Techniques for Coaching and Mentoring. Oxford: Butterworth-Heinemann, 312.

9. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 86(3), 109–116.

10. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2013). Management. London: Prentice Hall, 720.
11. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 245.

*УДК 338.23*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-781-792*

**Коць Ольга Олегівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0000-0001-7123-3635

**Приліпко Оксана Романівна** студентка кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0007-8879-6427

**Юськів Анастасія Юріївна** студентка кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0008-7947-2559

**Коць Олексій Романович** студент кафедри інформаційних систем та мереж, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0001-0589-3130

# ПОСТКОВІДНА ІНФЛЯЦІЯ: ДИНАМІКА, ПРИЧИНИ ТА ДІЇ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ

**Анотація.** У статті здійснено ґрунтовне дослідження постковідної інфляції в Україні та країнах Європи у 2018-2024 роках. Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентний шок для світової економіки, наслідки якого проявилися у вигляді порушення виробничих і логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва та одночасного зростання державних витрат. Це сформувало унікальне середовище для інфляційного сплеску, який посилився у 2021-2022 роках внаслідок енергетичної кризи та геополітичної нестабільності. У роботі проаналізовано головні фактори зростання цін, серед яких: ефект відкладеного попиту, імпортована інфляція, подорожчання енергоносіїв та активна фіскальна підтримка економіки.

Особливу увагу приділено аналізу динаміки інфляції у країнах ЄС та Україні. Наведені статистичні дані засвідчують, що передпандемійний період характеризувався відносною ціновою стабільністю, тоді як у 2021-2022 роках інфляція у більшості країн різко зросла, досягнувши пікових значень у 2022 році. Водночас відзначено відмінності у швидкості зниження інфляції у 2023-2024 роках, що пояснюється специфікою національних економік та відмінностями у монетарній політиці.

У роботі розкрито реакцію центральних банків на інфляційні виклики. Європейський центральний банк застосовував централізовану політику для країн

Єврозони, послідовно підвищуючи ключові ставки та згортуючи програми купівлі активів. Національні банки Польщі, Угорщини, Болгарії та України реалізовували власні інструменти монетарного регулювання, зокрема агресивне підвищення облікових ставок, валютні інтервенції, макропруденційні заходи та адміністративні обмеження. Встановлено, що швидкість та інтенсивність таких дій безпосередньо залежали від масштабу внутрішніх шоків та стійкості фінансової системи.

Зроблено висновок, що подолання постковідної інфляції вимагає комплексного підходу, гнучкості у виборі інструментів регулювання, зміцнення інституційної спроможності центральних банків. Це дозволить не лише знизити інфляційний тиск у короткостроковій перспективі, а й створити передумови для стійкої макроекономічної стабільності у довгостроковому періоді.

**Ключові слова:** постковідна інфляція, монетарна політика, центральний банк, інфляційні очікування, COVID-19, шок, Україна, Європа, макроекономічна стабільність

**Kots Olha Olehivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0000-0001-7123-3635.

**Prylipko Oksana Romanivna** bachelor, Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0007-8879-6427

**Yuskiv Anastasiia Yuriyivna,** bachelor, Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0008-7947-2559

**Kots Oleksii Romanovych** bachelor, Department of Information Systems and Networks, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0001-0589-3130

## POST-COVID INFLATION: DYNAMICS, CAUSES AND ACTIONS OF CENTRAL BANKS IN UKRAINE AND EUROPE

**Abstract.** The article provides a thorough study of post-COVID inflation in Ukraine and European countries in 2018-2024. The COVID-19 pandemic caused an unprecedented shock to the global economy, the consequences of which were manifested in the form of disruption of production and logistics chains, a reduction in production volumes and a simultaneous increase in government spending. This created a unique environment for an inflationary surge, which intensified in 2021-2022 due to the energy crisis and geopolitical instability. The article analyzes the main factors of price growth, including: the effect of deferred demand, imported inflation, rising energy prices and active fiscal support for the economy.

Particular attention is paid to the analysis of inflation dynamics in the EU countries and Ukraine. The presented statistical data show that the pre-pandemic period was characterized by relative price stability, while in 2021-2022 inflation in most countries increased sharply, reaching peak values in 2022. At the same time, differences in the rate of inflation decline in 2023-2024 were noted, which is explained by the specifics of national economies and differences in monetary policy. The article reveals the response of central banks to inflationary challenges. The European Central Bank applied a centralized policy for Eurozone countries, consistently raising key rates and winding down asset purchase programs. The central banks of Poland, Hungary, Bulgaria and Ukraine implemented their own monetary regulation tools, in particular, aggressively increasing discount rates, currency interventions, macroprudential measures and administrative restrictions. It was found that the speed and intensity of such actions directly depended on the scale of internal shocks and the stability of the financial system. It was concluded that overcoming post-COVID inflation requires a comprehensive approach, flexibility in the choice of regulatory instruments, and strengthening the institutional capacity of central banks. This will not only reduce inflationary pressure in the short term, but also create the prerequisites for sustainable macroeconomic stability in the long term.

**Keywords:** post-Covid inflation, monetary policy, central bank, inflation expectations, COVID-19, shock, Ukraine, Europe, macroeconomic stability.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 стала одним із найпотужніших глобальних шоків останніх десятиліть, наслідки якого суттєво позначилися на соціально-економічному розвитку більшості країн світу. Одним із ключових викликів постпандемічного періоду стала інфляція, яка виникла під впливом поєднання факторів пропозиції та попиту.

У 2020-2021 роках пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентний шок для глобальної економіки: уряди вводили локдауни, підприємства зупиняли свою діяльність, а споживачі скорочували витрати через невизначеність. Проте незабаром світ зіткнувся з новим викликом - стрімким зростанням цін. Постковідна інфляція стала однією з важливих економічних проблем сучасного світу, зачепивши як розвинені країни, так і ті, що розвиваються.

Центральні банки зіткнулися з необхідністю розробки та впровадження ефективних монетарних інструментів для зниження інфляційного тиску, зберігаючи при цьому умови для економічного відновлення.

Зрозуміння причин, наслідків і можливих сценаріїв розвитку постковідної інфляції є критично важливим для бізнесу, інвесторів та звичайних громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інфляційних процесів в постковідний період, особливо в умовах геополітичної нестабільності, привертає значну увагу науковців як в Україні, так і за її межами. У працях А. В. Рибчука та М. Б. Файдули [1, с. 146-150] інфляція розглядається як багатофакторне явище, що закономірно супроводжує розвиток національних

економік. Дослідники акцентують увагу на глибинних причинах інфляції, які набули особливої актуальності в контексті постпандемійного відновлення.

Глобальний контекст інфляції як чинника змін у міжнародному бізнес-середовищі розкривають М. І. Макаренко, І. І. Рекуненко та О. М. Мартинчук [2, с 59-68]. Вони зазначають, що інфляція вийшла за межі локальних проявів, трансформуючись у потужний атрактор міжнародної економічної мінливості.

Дослідження О. І. Береславської [3, с. 87-98] присвячене аналізу інфляційних наслідків пандемії COVID-19, а також реакції центральних банків на кризу шляхом реалізації програм кількісного пом'якшення, що, в свою чергу, спричинили зростання інфляційного тиску. Схожу увагу до монетарної політики приділяє і М. О. Джус [4, с. 70-76], який досліджує її адаптацію до умов постковідного інфляційного сплеску та вказує на необхідність вдосконалення інструментів впливу центральних банків. Інноваційні підходи до моделювання інфляційних процесів пропонують А. Ю. Гордійчук та І. Д. Фартушний [5, с. 55-65], які на макрорівні застосовують синергетичну модель з урахуванням запізнілих реакцій системи на зміни грошової маси. У свою чергу, Ю. А. Задоя [6, с. 37-49] розглядає грошово-кредитну мультиплікацію в Україні, підкреслюючи її важливість у формуванні інфляційної динаміки. Питання впливу інфляції на кредитну систему в умовах воєнного стану досліджуються в роботі О. А. Боднар та Є. А. Снідко [7, с. 102-110], які акцентують на ризиках для позичальників та кредиторів, а також розглядають можливі адаптаційні стратегії. Водночас Л. М. Зомчак та О. М. Дереш [8, с. 85-94] пропонують панельне моделювання інфляційних процесів в Україні на основі широкого спектру макроекономічних показників. Окрему увагу заслуговують публікації, присвячені інфляційним очікуванням та їхньому впливу на реальну інфляцію. Так, В. Р. Крамар та А. Д. Пілько [9, с. 55-64] наголошують, що очікування домогосподарств та ринку здатні самореалізовуватись, тому ефективна комунікація центрального банку є ключовою у стримуванні інфляційних хвиль. У контексті боротьби з інфляцією за допомогою фінансових інструментів варто відзначити дослідження С. Лондар, Л. Лондар і І. Гайдука [10, с. 91-100], які обґрунтовують доцільність використання цінних паперів, індексованих на інфляцію, для підвищення довіри інвесторів та ефективності державного боргового менеджменту. Таким чином, аналіз літератури свідчить про складність і системність інфляційного процесу в умовах постковідного періоду, який в Європі та Україні загострився внаслідок поєднання монетарних, структурних та геополітичних чинників. Подальші дослідження мають бути спрямовані на порівняльний аналіз реакцій урядів і центральних банків Європи та України для формув. ефектив. політики стримування інфляції в умовах сучасних викликів.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей прояву постковідної інфляції в Україні та країнах Європи, а також аналізування реакції монетарної політики центральних банків на інфляційні виклики періоду після пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Після пандемії COVID-19 інфляційні процеси в Україні набули нового характеру. Економічні обмеження, збої в ланцюгах постачання та глобальна енергетична криза призвели до стрімкого зростання цін на товари та послуги. Водночас Національний банк України (НБУ) та уряд змушені були змінити економічну політику, адаптуючи її до нових реалій. Головні чинники, що визначили інфляційну динаміку в Україні в постковідний період наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Чинники, що визначили інфляційну динаміку в постковідний період**

| Чинники | Характеристика |
|---|---|
| Різке зростання грошової маси в економіці | В умовах пандемії уряди багатьох країн, включно з Україною, вдавалися до масштабного фіскального стимулювання. Виплати населенню, субсидії для підприємств і програми підтримки малого бізнесу призвели до збільшення грошової маси. Відповідно, коли економіка почала відновлюватися, зросли і споживчі витрати, що спричинило зростання цін |
| Проблеми у виробництві та постачанні | Закриття підприємств через карантинні обмеження, скорочення виробничих потужностей та нестача сировини викликали затримки у постачанні багатьох товарів, що стало одним із ключових факторів зростання цін. Зокрема, це вплинуло на ринок будівельних матеріалів, продуктів харчування та електроніки. |
| Зростання цін на енергоресурси | Одним із найбільш вагомих чинників інфляції стало підвищення вартості енергоносіїв. Світова криза на ринку газу, нафти та електроенергії у 2021-2022 роках спричинила подорожчання виробництва і транспортування товарів, що, у свою чергу, вплинуло на загальну інфляцію |

Джерело: сформовано авторами на основі [1-10]

Для оцінки змін інфляції після пандемії розглянемо її рівень у 2018-2024 роках (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівень інфляції в Україні за 2018-2024 рр.**

| Роки | Середньорічний рівень інфляції (%) за даними НБУ | Середньорічний рівень інфляції (%) за даними МВФ | Період |
|---|---|---|---|
| 2018 | 9,8 | 10,95 | До COVID-19 |
| 2019 | 4,1 | 7,89 | |
| 2020 | 5,0 | 2,73 | Після COVID-19 |
| 2021 | 10,0 | 9,36 | |
| 2022 | 26,6 | 20,18 | Після COVID-19 та під час війни |
| 2023 | 5,1 | 12,85 | |
| 2024 | 12,0 | 6,50 | |

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

*Примітка: Сірим кольором відмічена постковідна інфляція. Період сукупно постковідної інфляції та впливу війни в Україні виділено чорним кольором*

Період 2018-2019 рр. характеризувався поступовим зниженням інфляції завдяки ефективній монетарній політиці НБУ, відносній макроекономічній стабільності та низькому рівню зовнішніх шоків. 2019 р. був успішним і з економічної точки зору - надвисокі врожаї, зростання обсягу експорту і в результатів - значний запас фінансової міцності, з яким Україна завершила цей рік. Саме у серпні 2019 р. спостерігалася дефляція, що є невластивою економіці України.

Проте з 2020 року ситуація почала змінюватися: пандемія COVID-19 порушила глобальні ланцюги постачання, знизила рівень виробництва та спричинила розширення державних витрат для підтримки економіки. Це, у свою чергу, створило передумови для прискорення інфляції. Проте порівняно із інфляцією у провідних країнах світу, Україні вдалося у 2020 р. під впливом COVID-19 при наявному запасі фінансової міцності отримати інфляцію на рівні 5,0%. Варто зазначити, що НБУ мав достатньо важелів для утримання інфляції, адже рівень облікової ставки був значно вищим, аніж в інших країнах, зокрема США та Європі. За підсумками 2021 р. можемо робити висновки про постковідну інфляцію в Україні, яка сягла рівня 10,0%. Такий рівень інфляції для України є прийнятним, хоч і відхиляється від таргета у більшу сторону. Проте за умов відповідної монетарної політики НБУ зможе доволі швидко приблизити цей показник до цільового рівня.

Найгостріше зростання інфляції відбулося у 2022 р., коли її рівень досяг 26,6%. Це стало наслідком комплексного впливу глобальних і внутрішніх факторів: війни, порушення логістичних зв'язків, різкого зростання цін на паливо та енергоносії, девальвації національної валюти. Визначальним фактором таки була війна, внаслідок якої економіка України зупинилася та зазнала незворотних втрат.

Розглянемо для всього світу фактори постковідної інфляції.

По-перше, важливим поштовхом до зростання цін стало відновлення споживчого попиту після першої хвилі карантинних обмежень. Розбалансування попиту та пропозиції, зростання витрат на виробництво не могли не спричинити стрибок інфляції. Крім того, ефект відкладеного попиту в окремих секторах економіки, особливо постраждалих у перші місяці пандемії (сфери транспорту, туризму та відпочинку) також зіграв свою роль у зростанні цін.

По-друге, певна частка інфляції була імпортована в Україну. Сплеск інфляції, що спостерігається у світі з другого кварталу 2021 р., призводить до зростання цін на товари, що імпортуються в Україну та ціни, на які визначаються на світових товарних біржах. Саме тому ціни на окремі сільськогосподарські товари (наприклад, зерно) зростають навіть за рекордного врожаю - подорожчання цих товарів на іноземних ринках стимулює експорт, а отже, пропозиція на вітчизняному ринку скорочується.

По-третє, зростання світових цін на енергоносії та їх імпорт також пришвидшили інфляцію в Україні.

Лише у 2024 р. спостерігається тенденція до поступового уповільнення інфляційних процесів, що пояснюється стабілізацією валютного ринку та адаптацією бізнесу до нових умов. Постковідна інфляція в Україні мала значний вплив на макроекономічну стабільність, купівельну спроможність населення, стан бізнесу та державну політику. Основним напрямом монетарної політики НБУ стали жорсткі монетарні заходи (табл. 3).

Таблиця 3

**Заходи НБУ з регулювання інфляції в Україні в умовах війни**

| Заходи | Характеристика |
|---|---|
| Підвищення облікової ставки | У 2022 році НБУ підняв облікову ставку з 10% до 26%, що було рекордним зростанням [18]. Метою цього заходу було:<br>– обмеження надлишкової ліквідності у фінансовій системі,<br>– зниження споживчого та корпоративного кредитування,<br>– стримування спекулятивного попиту на валюту.<br>Згодом, у 2023-2024 роках, у міру уповільнення інфляції, НБУ поступово знижував ставку, підтримуючи баланс між стримуванням інфляції та стимулюванням економічного зростання. |
| Валютне регулювання та підтримка курсу гривні | Щоб уникнути неконтрольованого падіння національної валюти, НБУ:<br>– запровадив фіксований курс у 2022 році (36,57 грн/дол.), що стабілізувало ціни на імпортні товари [3],<br>– здійснював валютні інтервенції, використовуючи міжнародні резерви,<br>– встановлював обмеження на купівлю іноземної валюти для населення та бізнесу,<br>Згодом у 2023 році розпочав поступовий перехід до ринкового курсоутворення. |

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

Проведені НБУ монетарні заходи мали такий ефект:

– у короткостроковій перспективі жорстка політика НБУ дозволила стабілізувати валютний ринок та зменшити паніку серед населення в умовах війни;

– у середньостроковій перспективі обмеження ліквідності стримало надмірне споживче кредитування, що позитивно вплинуло на інфляційні очікування;

Для порівняння в табл. 4 наведено дані про інфляцію в окремих країнах Європи.

Таблиця 4

**Інфляція в окремих країнах Європи за показником CPI за 2018-2024 рр.**

| Країна | Значення, % | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Болгарія | 2,81 | 3,10 | 1,67 | 3,30 | 15,33 | 9,44 | 2,45 |
| Німеччина | 1,73 | 1,45 | 0,14 | 3,07 | 6,87 | 5,95 | 2,25 |

| Країна | Значення, % | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Іспанія | 1,67 | 0,70 | -0,32 | 3,09 | 8,39 | 3,53 | 2,77 |
| Франція | 1,85 | 1,11 | 0,48 | 1,64 | 5,22 | 4,88 | 2,00 |
| Угорщина | 2,85 | 3,34 | 3,33 | 5,11 | 14,61 | 17,12 | 3,70 |
| Польща | 1,81 | 2,23 | 3,37 | 5,06 | 14,43 | 11,53 | 3,78 |
| Словаччина | 2,51 | 2,66 | 1,94 | 3,15 | 12,77 | 1,53 | 2,76 |

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

*Примітка: період постковідної інфляції виділено сірим кольором, період сукупно постковідної інфляції та впливу війни в Україні виділено чорним кольором*

У передпандемійний період (2018-2019 рр.) інфляція в більшості західноєвропейських країн була помірною — зазвичай у межах приблизно 1-3%. У 2020 р. з початком пандемії COVID-19 спостерігалося короткочасне падіння інфляції у всіх країнах вибірки, крім Польщі), першопричиною чого стало падіння попиту у зв'язку з локдаунами. Відновлення і поширення інфляційного тиску мало місце у 2021 р. інфляція почала зростати внаслідок відновлення попиту за одночасного зниження виробництва та виникнення вузьких місць в ланцюгах постачання. Як бачимо з даних, наведених в табл. 4, зростання інфляції було у близько 2 разів порівняно із доковідним періодом

Пік інфляції у 2022 р. зумовлений сукупністю таких чинників як війна в Україні та енергетичний шок. Саме у 2022 р. багато європейських країн пережили значний сплеск інфляції (високі ціни на енергію, продукти, перебої в ланцюгах). Для деяких економік (наприклад Німеччини, Польщі) інфляція у 2022 р. була однією із найвищих за останнє десятиліття.

Починаючи з 2023 р. і особливо в 2024 р. загальна динаміка інфляції в більшості великих європейських країн йшла на спад — частково внаслідок нормалізації енергетичних ринків, частково — монетарної жорсткості центральних банків. Проте темпи та глибина спаду різнилися між країнами; деякі (наприклад Україна) мали дуже високу інфляцію в 2022-2023 рр. та помітне зниження тільки в 2024 р., натомість Словаччина після 1,53% у 2023 р., за станом на кінець 2024 р. отримала підвищення інфляції до 2,76%.

Отже, загальними причинами постковідної інфляції в Україні та країнах Європи було:

– накопичений попит на товари та послуги після локдаунів, який у 2021-2022 рр. перевищив можливості постачання;

– порушення глобальних ланцюгів постачання, що зумовило зростання цін у окремих галузях;

– різкий ріст цін на газ/нафту у 2021-2022 рр.;

– великі фіскальні пакети підтримки (під час пандемії) разом із дуже м'якою монетарною політикою до середини 2021-2022 рр.;

Розглянемо більше детально дії центральних банків задля утримання інфляції в межах таргетів. Для країн з євро (Німеччина, Франція, Іспанія,

Словаччина) ключові монетарні рішення формувала Eurosystem в особі Європейського центрального банку (ЕСВ). Починаючи з середини 2022 р. ЕСВ розгорнув цикл жорсткого монетарного регулювання через скорочення програм купівлі активів і послідовне підвищення ключової ставки. Для країн з національними центральними банками (Польща, Угорщина, Болгарія, Україна) відповідні центробанки застосовували власні інструменти регулювання інфляційних процесів.

Болгарія зберігає сильний зв'язок з Єврозоною завдяки використанню валютного таргетування, тому багато рішень і ринкових ефектів корелювали з діями ЕСВ. У 2022-2023 рр. Bulgarian National Bank (BNB) підвищував параметри обліку резервів та коригував процентні ставки за своїми інструментами для обмеження інфляційного тиску. На практиці Болгарія отримувала «трансмісію» жорсткої монетарної політики ЕСВ, при цьому національні інструменти BNB використовувалися для фінансової стабільності і коригування ліквідності банківського сектору.

В Угорщині Magyar Nemzeti Bank (MNB) проводив одні з найагресивніших підвищень ставок у регіоні в 2021-2022; крім цього застосовував нетрадиційні інструменти — таргетовані депозити для банків, інтервенції на валютному ринку, адміністративні регуляторні заходи для стримування інфляції та підтримки форинта. MNB поєднував високу процентну ставку з нетиповими інструментами для стримування інфляції і курсової волатильності. Це допомогло охолодити інфляцію, але водночас створювало напруження у вартості кредитів і політичній дискусії навколо незалежності центробанку.

У Польщі Narodowy Bank Polski (NBP) почав підвищувати ставки раніше (у 2021-2022 рр.) і довів їх до відносно високих рівнів у 2022-2023 рр. Після досягнення піку відбувалося утримання ставок на високих рівнях, що сприяло зменшенню інфляції у 2023 р. NBP також наголошував на важливості валютного курсу та макро-пруденційних заходів. Рання і жорстка монетарна політика NBP допомогла відносно швидко знизити інфляційні очікування, але високі ставки мали вплив на вартість обслуговування боргу домогосподарств та бізнесу.

В Україні війна (з 24.02.2022 р.) створила надзвичайні макрофінансові шоки: одночасно — великий дефіцит пропозиції (виробництво/експорт), бюджетні потреби, валютний тиск і руйнування інфраструктури. Інфляція в Україні досягла піку у 2022 р., тому НБУ різко підвищив облікову ставку для стримування валютної девальвації й інфляції; водночас застосовував операційні зміни в проведенні політики (обмеження валютних операцій у періоди паніки, інтервенції), а з 2023-2024 рр. почав поступове зниження облікової ставки у міру стабілізації цін і припливу зовнішньої підтримки. НБУ поєднував високу ставку з адміністративними регуляторними заходами — це було необхідно в умовах війни, щоб утримати фінансову стабільність. Щойно зовнішні транші й відновлення надходжень підсилили позиції гривні, монетарна політика НБУ стала поступово пом'якшуватися .

**Висновки.** Отже, причини постковідної інфляції є мультифакторні. Головну роль відіграв одночасний вплив попиту, проблем пропозиції й енергетичних шоків, а наслідком стала необхідність швидкої зміни монетарної політики. Різні стратегії центральних банків під час подолання постковідної інфляції відображають національні ризики: країни з власними центральними банками (Польща, Угорщина, Україна) могли реагувати швидше і жорсткіше, а у Єврозоні з монетарної політики приймалися централізовано, що давало масштаб та узгодженість, але були менш адресними.

Варто зазначити, що ефективна боротьба з інфляцією під час шоків вимагає скоординованих дій монетарної, фіскальної та галузевої політики — інакше є ризик політичних конфліктів, що послабляють результат.

Ключові рекомендації з управління інфляцією в шокові періоди такі:

1) оперативні заходи: чітке й рішуче застосування інструментів жорсткої монетарної політики, якщо інфляція очікується значно вище таргета; підвищення облікової ставки має бути достатнім для зміни інфляційних очікувань; прозора комунікація центрального банку із формуванням очікувань щодо критеріїв повернення до м'якої монетарної політики та можливих сценарії їх досягнення; застосування цільових короткострокових валютних інтервенцій для пом'якшення екстремальної волатильності; застосування макро-пруденційних інструментів (підвищення буферів капіталу, лімітів на валютні ризики тощо) задля стримання передачі шоку у фінансову систему, не перекладаючи тягар на монетарну політику; захист вразливих верств населення через тимчасову таргетовану фіскальну підтримку, а не через універсальні трансферти, щоб не посилювати інфляційний попит;

2) середньострокові заходи: координація монетарної та фіскальної політики із концентрацією на цільових витратах, що знизить потребу в надмірних монетарних корекціях; посилення інституційної незалежності та технічної спроможності центрального банку через макроекономічну аналітику, якісні моделі інфляції та швидкий моніторинг ринків, що підвищить якість монетарних рішень; гнучкість у виборі монетарних інструментів із застосуванням їх у комбінації задля отримання ефекту синергії; інвестувати в оперативні статистики (ціни по секторах, логістика, зарплатні індекси), щоб відрізняти трансмісійні механізми попиту й пропозиції;

3) довгострокові структурні заходи: підвищення стійкості пропозиції через диверсифікацію енергопостачання, інвестиції в логістику та локальне виробництво критичних товарів; імплементація програм перенавчання й стимулювання участі в робочій силі, щоб зменшити структурні дефіцити праці й стримувати прискорене зростання заробітних плат без одночасного зростання продуктивності; посилення конкурентного середовища в ключових секторах з метою зниження ризик «маржинального» інфляційного тиску; накопичення резервів дозволяє робити таргетовані втручання під час шоку без дестабілізації цін.

Отже, конкретний набір інструментів монетарної політики і їх інтенсивність мають залежати від структури шоку, платіжної спроможності країни та ступеня валютної і фінансової вразливості. Застосування агресивної жорсткої монетарної політики стримую інфляцію, але може поглибити економічний спад, а використання адміністративних заходів у довгостроковій перспективі підриває довіру населення до центрального банку.

У подальших дослідженнях варто зосередити увагу на моделюванні ролі очікувань домогосподарств і бізнесу у формуванні інфляційної динаміки, а також ефективності комунікаційних стратегій центральних банків. Також доцільно здійснити поглиблений аналіз ефективності монетарних інструментів, що застосовувалися центральними банками у періоди інфляційних шоків.

***Література***

1. Рибчук А. В. Інфляційні процеси в економіці: фактори та механізми впливу / А. В. Рибчук, М. Б. Файдула // Економіка та держава. – 2021. – № 6. – С. 146-150.

2. Макаренко М. І. Інфляція в умовах глобальної нестабільності: міжнародні аспекти / М. І. Макаренко, І. І. Рекуненко, О. М. Мартинчук // Фінанси України. – 2022. – № 3. – С. 59-68.

3. Береславська О. І. Постковідна економіка: монетарна політика та інфляція / О. І. Береславська // Науковий вісник НБУ. – 2022. – № 2. – С. 87-98.

4. Джус М. О. Адаптація монетарної політики до інфляційних викликів пандемії COVID-19 / М. О. Джус // Економічний дискурс. – 2023. – № 1. – С. 70-76.

5. Гордійчук А. Ю. Синергетичне моделювання інфляційних процесів в Україні / А. Ю. Гордійчук, І. Д. Фартушний // Проблеми економіки. – 2023. – № 2. – С. 55-65.

6. Задоя Ю. А. Грошово-кредитна мультиплікація та її вплив на інфляцію в Україні / Ю. А. Задоя // Фінанси, облік і аудит. – 2022. – № 4. – С. 37-49.

7. Боднар О. А. Кредитна система України в умовах інфляційного тиску та воєнного стану / О. А. Боднар, Є. А. Снідко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 102-110.

8. Зомчак Л. М. Панельне моделювання інфляційних процесів в Україні / Л. М. Зомчак, О. М. Дереш // Економічний аналіз. – 2023. – № 1(33). – С. 85-94.

9. Крамар В. Р. Інфляційні очікування як чинник реальної інфляції: теорія та практика / В. Р. Крамар, А. Д. Пілько // Журнал європейської економіки. – 2022. – Т. 21, № 4. – С. 55-64.

10. Лондар С. Л. Фінансові інструменти стримування інфляції: інфляційно-індексовані облігації / С. Л. Лондар, Л. С. Лондар, І. В. Гайдук // Вісник Київського національного економічного університету. – 2023. – № 2. – С. 91-100.

11. Національний банк України. Інфляційний звіт [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report.

12. Міжнародний валютний фонд. Статистичні дані [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUrn=IMF.STA:CPI(5.0.0).

***References***

1. Rybchuk, A. V., & Faidula, M. B. (2021). Infliatsiini protsesy v ekonomitsi: faktory ta mekhanizmy vplyvu [Inflationary processes in the economy: factors and mechanisms of influence]. Ekonomika ta derzhava - Economy and State, 6, 146-150 [in Ukrainian].

2. Makarenko, M. I., Rekunenko, I. I., & Martynchuk, O. M. (2022). Infliatsiia v umovakh hlobalnoi nestabilnosti: mizhnarodni aspekty [Inflation in the context of global instability: international aspects]. Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine, 3, 59-68 [in Ukrainian].

3. Bereslavska, O. I. (2022). Postkovidna ekonomika: monetarna polityka ta infliatsiia [Post-COVID Economy: Monetary Policy and Inflation]. Naukovyi visnyk NBU - Scientific Bulletin of the NBU, 2, 87-98 [in Ukrainian].

4. Dzhus, M. O. (2023). Adaptatsiia monetarnoi polityky do infliatsiinykh vyklykiv pandemii COVID-19 [Adaptation of monetary policy to the inflationary challenges of the COVID-19 pandemic]. Ekonomichnyi dyskurs - Economic Discourse, 1, 70-76 [in Ukrainian].

5. Hordiichuk, A. Yu., & Fartushnyi, I. D. (2023). Synerhetychne modeliuvannia infliatsiinykh protsesiv v Ukraini [Synergetic modeling of inflationary processes in Ukraine]. Problemy ekonomiky - Problems of economy, 2, 55-65 [in Ukrainian].

6. Zadoia, Yu. A. (2022). Hroshovo-kredytna multyplikatsiia ta yii vplyv na infliatsiiu v Ukraini [Monetary and credit multiplication and its impact on inflation in Ukraine]. Finansy, oblik i audyt - Finance, accounting and audit, 4, 37-49 [in Ukrainian].

7. Bodnar, O. A., & Snidko, Ye. A. (2023). Kredytna systema Ukrainy v umovakh infliatsiinoho tysku ta voiennoho stanu [The Credit System of Ukraine under Inflationary Pressure and Martial Law]. Biznes Inform - Business Inform, 5, 102-110 [in Ukrainian].

8. Zomchak, L. M., & Deresh, O. M. (2023). Panelne modeliuvannia infliatsiinykh protsesiv v Ukraini [Panel modeling of inflationary processes in Ukraine]. Ekonomichnyi analiz - Economic Analysis, 1(33), 85-94 [in Ukrainian].

9. Kramar, V. R., & Pilko, A. D. (2022). Infliatsiini ochikuvannia yak chynnyk realnoi infliatsii: teoriia ta praktyka [Inflationary expectations as a factor of real inflation: theory and practice]. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky - Journal of European Economics, 21(4), 55-64 [in Ukrainian].

10. Londar, S. L., Londar, L. S., & Haiduk, I. V. (2023). Finansovi instrumenty strymuvannia infliatsii: infliatsiino-indeksovani oblihatsii [Financial instruments for curbing inflation: inflation-indexed bonds]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Bulletin of the Kyiv National University of Economics, 2, 91-100 [in Ukrainian].

11. Natsionalnyi bank Ukrainy. Infliatsiinyi zvit [National Bank of Ukraine. Inflation Report]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/monetary/report [in Ukrainian].

12. Mizhnarodnyi valiutnyi fond. Statystychni dani [International Monetary Fund. Statistical data]. Retrieved from https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUrn=IMF.STA:CPI(5.0.0) [in English].

*УДК 339.187.2:621.38*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-793-802*

**Макушок Ольга Василівна** к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет, м. Умань, https://orcid.org/0000-0003-4584-4074

**Богданов Ярослав Русланович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії), Уманський національний університет, м. Умань, https://orcid.org/0009-0001-1437-587X

# МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** Стрімкий розвиток інформаційних технологій кардинально змінив можливості комерційної діяльності, зокрема в частині ведення бізнесу в онлайн-форматі. Тепер споживачі мають необмежений доступ до товарів та послуг з будь-якої точки світу, що робить покупки надзвичайно зручними. Вони можуть порівнювати ціни та здійснювати покупки, не виходячи з дому. Для продавців цифровізація стала новим поштовхом. Завдяки онлайн-магазинам і соцмережам підприємства можуть вийти на глобальний рівень, охопити ширшу аудиторію та продавати товари клієнтам в інших містах і країнах. Такий підхід не тільки розширює ринок збуту, а й допомагає знизити витрати та створити більш гнучкі бізнес-моделі. У підсумку, електронна комерція стала ключовим інструментом діджиталізації, який спрощує процес купівлі-продажу та руйнує традиційні торговельні бар'єри, роблячи бізнес ефективнішим і доступнішим для всіх.

У ході вивчення питання щодо можливостей діяльності у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації було проаналізовано та окреслено ключові аспекти розвитку електронної комерції, визначено основні переваги упровадження діджитал-процесів в електронну комерцію, досліджено технологію використання цифровізаційних засобів в онлайн-торгівлі.

Результати проведеного дослідження дали змогу констатувати, що діджиталізація в електронній комерції є комплексним процесом, який інтегрує цифрові технології в усі аспекти бізнес-діяльності. Це стосується всього: від оптимізації внутрішніх процесів та роботи з технологіями до аналізу даних і подальшого планування діяльності підприємства. Здійснення електронної комерції із використанням засобів діджиталізація перетворює торгівлю з простого обміну товарами на глибоко інтегровану, технологічно керовану систему, де кожен крок орієнтований на задоволення потреб споживача та формування сприятливого бізнес-середовища.

**Ключові слова:** комерція, діджиталізація, технології, інновації, бізнес.

**Makushok Olga Vasylivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Marketing, Uman National University, Uman, https://orcid.org/0000-0003-4584-4074

**Bogdanov Yaroslav Ruslanovych** Applicant for the third level of higher education (Doctor of Philosophy), Uman National University, Uman, https://orcid.org/0009-0001-1437-587X

## MARKETING ASPECTS OF E-COMMERCE IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION

**Abstract.** The rapid development of information technology has radically changed the possibilities for commercial activity, particularly in terms of conducting business online. Consumers now have unlimited access to goods and services from anywhere in the world, making shopping extremely convenient. They can compare prices and make purchases without leaving their homes. For sellers, digitalization has become a new impetus. Thanks to online stores and social networks, businesses can go global, reach a wider audience, and sell products to customers in other cities and countries. This approach not only expands the sales market but also helps to reduce costs and create more flexible business models. As a result, e-commerce has become a key tool for digitalization, simplifying the buying and selling process and breaking down traditional trade barriers, making business more efficient and accessible to everyone. In the course of studying the issue of opportunities for activity in the field of e-commerce in the context of global digitalization, the key aspects of e-commerce development were analysed and outlined, the main advantages of introducing digital processes into e-commerce were identified, and the technology of using digitalization tools in online commerce was investigated.

The results of the conducted research made it possible to conclude that digitization in e-commerce is a complex process that integrates digital technologies into all aspects of business activities. This applies to everything: from optimizing internal processes and working with technologies to analysing data and further planning of the company's activities. The implementation of e-commerce using digitalization tools is transforming trade from a simple exchange of goods into a deeply integrated, technology-driven system where every step is focused on meeting consumer needs and creating a favourable business environment.

**Keywords**: commerce, digitalization, technology, innovation, business.

**Постановка проблеми.** Електронна комерція є однією зі сфер сучасної економіки, яка набуває стрімкого розвитку. Її швидке зростання підтверджують численні дослідження. Наприклад, за даними eMarketer, у 2023 р. світовий обсяг

роздрібної онлайн-торгівлі досяг 5,8 трлн. дол. За прогнозами, до 2027 р. цей показник перевищить 8 трлн. дол [1]. Електронна комерція охоплює широкий спектр напрямів – від роздрібної та оптової торгівлі до логістики, доставки, надання фінансових та інших послуг. Це дає змогу компаніям охоплювати глобальні ринки та взаємодіяти з клієнтами без географічних обмежень. Завдяки цьому, за даними Statista, у 2022 р. частка онлайн-продажів від загального обсягу роздрібної торгівлі у світі становила майже 20%, і ця цифра продовжує зростати [2]. Враховуючи ці тенденції, електронний бізнес став не просто зручним інструментом, а невід'ємною частиною сучасної комерції. Цифровізація бізнесу та стрімка популяризація електронної комерції кардинально змінили правила гри на ринку. Для споживачів це означає необмежений доступ до товарів та послуг з будь-якої точки світу і в будь-який час, що створює безпрецедентний рівень зручності. Покупці можуть шукати найкращі пропозиції, порівнювати ціни та здійснювати покупки, не виходячи з дому.

Для продавців цифровізація відкриває нові, невичерпні можливості. Завдяки інтернет-магазинам та соціальним мережам вони можуть вийти за межі локального ринку та охопити глобальну аудиторію. Це дозволяє здійснювати торгівлю з клієнтами в інших містах і навіть країнах, незалежно від часових поясів. Такий підхід значно розширює потенційний ринок збуту, знижує операційні витрати та дозволяє будувати більш гнучкі бізнес-моделі. Таким чином, цифровізація не лише спрощує процес купівлі-продажу, а й руйнує традиційні бар'єри, що раніше обмежували торгівлю.

Загалом, варто зазначити, що електронна комерція є ключовим елементом діджиталізації, оскільки вона дозволяє бізнесам і споживачам проводити торговельні операції в цифровому просторі, долаючи географічні та часові обмеження. Це робить бізнес більш гнучким, ефективним і доступним для глобальної аудиторії. Тому, питання розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації є актуальним і потребує більш детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дефініція визначення поняття «електронна комерція» містить значно ширші процеси, ніж просто послідовність дій з купівлі-продажу товарів та послуг в через мережу Інтернет. Це складна система, яка охоплює всі ланцюжки бізнес-процесів, торговельні та фінансові транзакції, що відбуваються за допомогою електронних засобів зв'язку, переважно через засоби діджиталізації. Крилов Д. під терміном «електронна комерція» розглядає як специфічну форму організації підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтенсивному застосуванні ІКТ у виробничих, збутових та розподільчих процесах [3]. «Електронна торгівля – господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем» вважає Гонтар Л. [4]. «Розвиток електронної комерції є одним з ключових явищ сучасної цифрової епохи, що постійно змінюється та стає визначальним фактором у глобальному бізнес-

середовищі. .... У сучасних умовах діджиталізація є необхідною для підвищення ефективності електронної торгівлі [5, с. 16]. Алсаад А., Мохамад Р. і Таамнех А. вважають електронну комерцію драйвером глобального розвитку продаж в системі B2B, відзначаючи значний вплив тиску конкуренції та складність формування торгової системи в інтернет-середовищі [6, с. 980-992]. Коста Дж. та Кастро Р. вважають, що електронна комерція може бути одним з інструментів виходу з кризи для бізнесу, дозволяючи бізнес-структурам витримувати економічні шоки та підтримувати безперервність своєї діяльність [7, с. 3046].

Отже, електронна комерція – це не просто канал продажів, а комплексна галузь, що охоплює інноваційні технології, стратегії ведення бізнесу та нові форми взаємодії між усіма учасниками ринку. «Явище «діджиталізація» є однією з «візитних карток» нової економіки (неоекономіки) – нового типу соціально-економічного устрою, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій…» стверджують Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. [8, с. 21]. Як зазначає Козицька Г. «Зародження «діджител економіки» визначає якісно новий рівень розвитку торговельних відносин, формує новий склад інфраструктури сфери послуг, сприяє активному поширенню міжнародної електронної комерції» [9, с. 103]. Науковці Семикіна М., Дмитришин Б. та Савеленко Г. вважають, що «цифровізація економіки сьогодні має розглядатися як фундамент і одночасно як рушій прискореного розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. Вона створює технологічну базу, інфраструктуру та можливості для їх функціонування та розвитку [10, с. 77]. «Залучення сучасних інструментів цифрової економіки в процес ведення електронного бізнесу дозволить задовольняти запити існуючих споживачів в нових товарах та послугах та залученні більшої кількості нових клієнтів» вважає Іполітова І. [11]. Бокий А. зазначає «Цифрову трансформацію можна розглядати як інструмент застосування сучасних технологій у бізнес-процесах організацій задля прийняття ефективних управлінських рішень, що дає змогу бізнесу залишатись конкурентоспроможним та успішним, допомагає йому адаптуватися до сучасних турбулентних умов» [12]. Загалом, як стверджують Шварцмюллер Т., Брозі П., Думан Д. та Вельпе І., цифровізація створює середовище для цифрового бізнесу [13, с. 114].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**. Варто зазначити, що діджиталізація процесів електронної комерції вимагає більше, ніж просто використання цифрових інструментів. Їхня ефективність і дієвість залежать від чітко розробленої стратегії, яка визначає, як саме технології допоможуть досягти поставлених цілей. Тому, питання розвитку електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації та визначення ключових засад упровадження інноваційних елементів цифр.у бізнес потребує додат. вивчення. Указаний аспект формує мету статті та визначає базові завдання дослідження.

**Мета дослідження** полягає у вивченні специфіки маркетингової діяльності у сфері електронної комерції в умовах діджиталізації. Зважаючи на мету, **завданнями дослідження** є: аналіз можливостей розвитку електронної комерції на основі використання маркетингових інновацій у поєднанні із цифровими технологіями; дослідження технологічного процесу реалізації процесів електронної комерції за допомогою сучасних засобів діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наразі розвиток онлайн бізнесу має тенденцію до зростання, і даний тренд, з часом, набуде ще більшої глобалізації. Це зумовлено тим, що діджиталізація стала не просто трендом, а необхідною умовою для виживання та розвитку підприємництва. Вона супроводжується новими формами бізнесу в електронній комерції та цифровими інноваціями, які зосереджені на задоволенні очікувань та потреб споживачів.

Діджиталізація у сфері електронної комерції охоплює значно більше, ніж просто створення торговельного бізнес-середовища. Це комплексний процес, який інтегрує цифрові технології в усі ланки бізнес-алгоритмів підприємницької одиниці – від оптимізації технологічних процесів до аналітики та проєктування подальшої діяльності (рис 1).




Рис. 1. Переваги упровадження діджитал-процесів
в електронну комерцію*

**Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [2; 7;12].*

Аналізуючи рис. 1 варто зазначити, що використання нових способів оптимізації внутрішніх процесів допоможе знизити операційні витрати, підвищити швидкість виконання замовлень та мінімізувати помилки в роботі; персоналізація досвіду покупця та розробка його індивідуального споживацького «портрету» дасть змогу підвищити його лояльність та стимулюватиме до здійснення повторних замовлень і покупок, а також знизить рівень «латентних» споживачів; визначення нових каналів взаємодії зі споживачем

сприятиме кращому пізнанню його потреб та дасть змогу бути ближчими до клієнтів й оперативно відповідати на їхні запити; використання інноваційних інструментів аналітики та прогнозування дасть змогу прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та своєчасно реагувати на зміни на ринку.

Таким чином, діджиталізація перетворює торгівлю з простого обміну товарами на глибоко інтегровану, технологічно керовану систему, де кожен крок орієнтований на задоволення потреб споживача та формування сприятливого бізнес-середовища. Сфера електронної комерції – це складна бізнес-система. Вона охоплює торговельні площадки, на яких працюють тисячі продавців, і сервіси для продажу цифрових товарів, наприклад програмне забезпечення. Крім того, до неї належать маркетплейси, що надають бізнес-послуги та різні додатки. Невід'ємною частиною цієї сфери є фінансові системи та онлайн-банкінг, що забезпечують безперебійні платежі. Також, для успішного функціонування ринку потрібні кур'єрські служби, інтернет-маркетинг для залучення клієнтів, ефективне управління ланцюгами постачання, а також транспортні, страхові та інші супутні послуги. Усі ці елементи працюють разом, створюючи цілісний механізм онлайн-торгівлі. Електронна комерція є комплексним технологічним процесом, який охоплює увесь шлях споживача, від моменту знайомства з брендом до отримання покупки. Він розпочинається зі створення онлайн-присутності бізнесу, чи то сайт, чи сторінка в соціальних мережах, і завершується доставкою товару чи послуги. Ця система функціонує завдяки складній мережі транзакцій, що вимагають надійної цифрової інфраструктури та сучасних комунікаційних технологій для забезпечення безперебійних операцій.

На практиці дана система працює так, як це показано на рис. 2: замість традиційного магазину, де клієнт фізично обирає товар, в електронній комерції все відбувається віртуально.

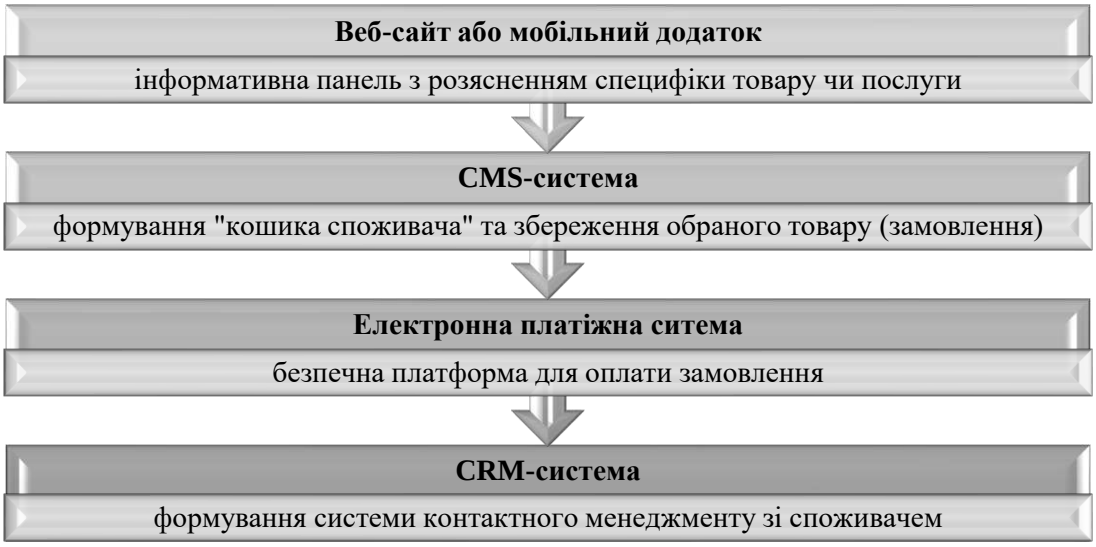



Рис. 2. Технологічний процес реалізації процесів електронної комерції за допомогою діджитал-технологій*

**Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження.*

Споживач взаємодіє з цифровою інфраструктурою, яка містить: веб-сайт або мобільний додаток, що виконують роль вітрини та каси; системи управління контентом (CMS), які дають змогу легко оновлювати асортимент покупок та споживчий вибір; платіжні шлюзи, що гарантують безпечну та миттєву оплату; системи контактного менеджменту з клієнтами (CRM), які зберігають інформацію про покупців для персоналізованих пропозицій.

Варто зауважити, що CRM-системи – це програмні рішення, які використовують алгоритми аналізу даних про користувачів, щоб надавати персоналізовані пропозиції. Вони відіграють ключову роль в електронній комерції, оскільки дають змогу сформувати споживчі запити в цілісну систему, надають можливість запропонувати релевантний контент за потребами споживача, що безпосередньо впливає на конверсію переглядів, задоволеність користувачів від отриманої інформації по запиту та їх лояльність до інформаційної платформи.

Кожен етап процесу, відображеного на рис. 2, – від натискання кнопки «додати до кошика» до відстеження замовлення – є частиною цієї злагодженої системи. Наприклад, коли споживач оформлює замовлення, система автоматично надсилає сповіщення на склад, формує товарний чек та передає дані логістичній компанії. Усі ці операції відбуваються без прямої участі споживача.

Таким чином, використання засобів діджиталізації в електронній комерції дає змогу сформувати комплексну, технологічно орієнтована інфосистему, де кожен елемент працює на створення зручного та ефективного досвіду для споживача. Її успіх залежить від того, наскільки надійно і злагоджено працює вся сформована цифрова інфраструктура.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Електронна комерція значно трансформувала світову економіку, надавши бізнесу низку переваг, зокрема: зниження операційних витрат, доступ до глобальних ринків та можливість безперервної роботи в інтернет-просторі. Для споживачів це означає зручність, широкий асортимент та можливість порівняння цін.

Електронна комерція та процеси діджиталізації тісно пов'язані. Так, зокрема, упровадження процесів діджиталізації у поєднанні з використанням інформаційних комунікацій має на меті налагодження взаємодії між споживачами та підприємницькими структурами шляхом використання цифрових платформ, таких як вебсайти, маркетплейси, соціальні мережі, електронна пошта, SMS та телефонні дзвінки тощо. Ці канали забезпечують обмін інформацією, незалежно від географічного розташування.

Варто зауважити, що для здійснення онлайн-продажів використовуються різні цифрові канали. Залучення відвідувачів на сайти (багатосторінкові, інтернет-магазини, лендінги) відбувається за допомогою платного трафіку. Тому варто зважати на те, що для ефективних продажів на маркетплейсах необхідна грамотна стратегія, так наприклад: інструменти SMM у соціальних мережах підвищують упізнаваність бренду та формують лояльність клієнтів; e-mail -

маркетинг підтримує зв'язок з клієнтами, інформуючи про акції та новинки, а також стимулюючи клієнтів до здійснення повторних замовлень; SMS-маркетинг та телефонні дзвінки слугують для прямого спілкування з потенційними покупцями та пришвидшення процесу продажу товарів і послуг.

Отже, увесь процес електронної комерції, що включає налагодження онлайн спілкування, продажі та доставку, реалізується через розгалужену мережу транзакцій з численними учасниками ринку. Кожен етап цього процесу повністю залежить від сучасної цифрової інфраструктури. Разом з тим варто зазначити, що електронна комерція має свої слабкі сторони, зокрема це стосується питань кібербезпеки, захисту персональних даних, необхідності постійної адаптації до змін у технологіях тощо. Тому, *подальші дослідження* повинні бути спрямовані на розробку комплексних безпекових заходів в інтернет-середовищі, які нададуть змогу безпечно здійснювати бізнес-операції, що передбачає створення нових протоколів шифрування, вдосконалення систем виявлення втручань, а також розробку ефективних алгоритмів захисту від фішингу та DDoS-атак. Такі заходи є критично важливими для забезпечення цілісності даних та захисту конфіденційної інформації, що, в свою чергу, підвищить довіру споживачів до електронної комерції.

***Література:***

1. E-commerce & Retail Reports. *eMarketer*. 2025. URL: https://www.emarketer.com/coverage/ecommerce-retail/ *(дата звернення: 22.09.2025).*

2. Coppola D. E-commerce as share of total retail sales worldwide 2017-2030. *Statista*. 2025. URL: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/ *(дата звернення: 22.09.2025).*

3. Крилов Д.В. Основні аспекти стимулювання розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №18. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-05

4. Гонтар Л. Вплив електронної комерції на сучасні тенденції розвитку ринку збуту в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 5(23). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70

5. Котова М., Головань Д., Чуєнко К. Вплив діджиталізації на розвиток електронної комерції в сучасних умовах. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листопада 2024 р., Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ. 2024. С. 15-17.

6. Alsaad A., Mohamad R., Taamneh A. What drives global B2B ecommerce usage: an analysis of the effect of the complexity of trading system and competition pressure. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2018. No30(8). P. 980-992.

7. Costa J., Castro R. E-Commerce as an Escape Hatch for Resilience and Survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. No16(7). P. 3043-3062.

8. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука*. 2018. № 22(62). Т 2. С. 20-24. DOI: 10.25313/2520-2057-2018-22-4555

9. Козицька Г. Розвиток міжнародної електронної торгівлі в умовах діджиталізації економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №74(2). С. 103-114. https://doi.org/10.33271/ebdut/74.103

10. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Савеленко Г.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. №3(289). С. 74-86.

11. Іпполітова І. Перспективи розвитку електонної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18

12. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. №58. С. 129-138. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138

13. Schwarzmueller T., Brosi P., Duman D., Welpe I.M. How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Key Themes of Change in Work Design and Leadership Management Revue.* 2018. №29(2). P. 114-138. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-114

***References:***

1. eMarketer (2025). *E-commerce & Retail Reports*. URL: https://www.emarketer.com/coverage/ecommerce-retail/ *(accessed: September 22, 2025)* [in English].

2. Coppola, D. (2025). E-commerce as share of total retail sales worldwide 2017-2030. *Statista*. URL: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/ *(accessed: September 22, 2025)* [in English].

3. Krylov, D.V. (2025). Osnovni aspekty stymuliuvannia rozvytku elektronnoi komertsii v Ukraini [The main aspects of stimulating the development of e-commerce in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management.* 18. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-05 [in Ukrainian].

4. Hontar, L. (2024). Vplyv elektronnoi komertsii na suchasni tendentsii rozvytku rynku zbutu v umovakh voiennoho stanu [The impact of e-commerce on current trends in the development of the sales market under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science*, 5(23). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70 [in Ukrainian].

5. Kotova, M., Holovan, D., & Chuienko, K. (2024). Vplyv didzhytalizatsii na rozvytok elektronnoi komertsii v suchasnykh umovakh [The impact of digitization on the development of e-commerce in modern conditions]. Proceedings from: *Suchasni tekhnolohii komertsiinoi diialnosti i lohistyky : zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Modern technologies in commercial activities and logistics: collection of materials IV Intern. Scient. and Pract. Int.-Conf.*, (1 November, 2024), (pp. 15-17). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

6. Alsaad, A., Mohamad, R., & Taamneh, A. (2018). What drives global B2B ecommerce usage: an analysis of the effect of the complexity of trading system and competition pressure. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 980-992 [in English].

7. Costa, J., & Castro, R. (2021). E-Commerce as an Escape Hatch for Resilience and Survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3043-3062 [in English].

8. Lihonenko, L.O., Khripko, A.V., & Domanskyi, A.O. (2018). Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [The content and mechanism of forming a digitalization strategy in business organizations]. *Internauka – Internauka*, 22(62), 2, 20-24. DOI: 10.25313/2520-2057-2018-22-4555 [in Ukrainian].

9. Kozytska, H. (2021). Rozvytok mizhnarodnoï elektronnoï torhivli v umovakh didzhytalizatsiï ekonomiky [The development of international e-commerce in the context of economic digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 74(2), 103-114. https://doi.org/10.33271/ebdut/74.103 [in Ukrainian].

10. Semykina, M.V., Dmytryshyn, B.V., & Savelenko, H.V. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak rushii rozvytku intelektualnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Digitalization of

the economy as a driver of intellectual business and e-commerce development]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University.* 3(289), 74-86 [in Ukrainian].

11. Ippolitova, I. (2023). Perspektyvy rozvytku elektonnoi torhivli v ukraini v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Prospects for the development of e-commerce in Ukraine in the context of the digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18 [in Ukrainian].

12. Bokyi, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii biznesu [Features of digital business transformation]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Managing the development of complex systems,* 58, 129-138. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138 [in Ukrainian].

13. Schwarzmueller, T., Brosi, P., & Duman, D., Welpe, I.M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Key Themes of Change in Work Design and Leadership Management Revue,* 29(2), 114-138. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-114 [in English].

*УДК 330.4: 339.92*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-803-813*

**Маслюк Віталій Петрович** аспірант, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, https://orcid.org/0009-0006-1473-1519

# ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному дослідженню ролі цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки транспортних підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Проаналізовано трансформацію загроз економічній безпеці в цифровому середовищі, зокрема драматичне зростання кіберзагроз та їх вплив на стабільність операційної діяльності транспортних компаній. Наведено конкретні приклади кібератак на критичну транспортну інфраструктуру, включаючи атаку на порт Нагої, що призвела до порушення десяти відсотків загальної торгівлі Японії. Визначено, що середня вартість одного порушення даних у транспортній галузі становить понад чотири мільйони доларів США. Систематизовано основні цифрові інструменти забезпечення економічної безпеки, включаючи системи планування ресурсів підприємства, технології великих даних, штучний інтелект, блокчейн, сенсори інтернету речей, системи кібербезпеки та мобільні додатки. Розроблено детальну класифікаційну таблицю цифрових інструментів за критеріями основних функцій для економічної безпеки, специфіки застосування у транспортній галузі, переваг та викликів впровадження. Визначено, що системи планування ресурсів підприємства створюють централізовану платформу для інтегрованого управління безпекою та дозволяють знизити логістичні витрати до п'ятнадцяти відсотків, технології великих даних забезпечують прогнозне моделювання ризиків та виявлення шахрайських схем, штучний інтелект автоматизує критичні процеси прийняття рішень та знижує людський фактор ризику, а блокчейн-технології гарантують прозорість та незмінність транзакцій при зростанні ринку на тридцять дев'ять відсотків щорічно. Обґрунтовано необхідність синергетичної інтеграції різних цифрових рішень для створення комплексної системи економічної безпеки транспортних підприємств. Доведено, що успішна цифрова трансформація вимагає поетапного впровадження з використанням відкритих стандартів програмного інтерфейсу, шифрування каналів передачі даних, модульної архітектури та обов'язкового врахування галузевої специфіки транспортних підприємств.

**Ключові слова:** економічна безпека, транспортні підприємства, цифровізація, цифрові інструменти, ERP-системи, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека, IoT-технології, цифрова трансформація.

**Masliuk Vitalii Petrovych** postgraduate student, West Ukrainian National University, Ternopil, https://orcid.org/0009-0006-1473-1519

# INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF TRANSPORT ENTERPRISES

**Abstract.** The article is dedicated to a comprehensive study of the role of digital technologies in ensuring the economic security of transport enterprises in the context of globalization and digital transformation. The transformation of threats to economic security in the digital environment is analyzed, particularly the dramatic growth of cyber threats and their impact on the stability of operational activities of transport companies. Specific examples of cyberattacks on critical transport infrastructure are provided, including the attack on the Port of Nagoya, which resulted in the disruption of ten percent of Japan's total trade. It is determined that the average cost of a single data breach in the transport industry exceeds four million US dollars. The main digital tools for ensuring economic security are systematized, including enterprise resource planning systems, big data technologies, artificial intelligence, blockchain, Internet of Things sensors, cybersecurity systems, and mobile applications. A detailed classification table of digital tools has been developed according to criteria of main functions for economic security, specifics of application in the transport industry, advantages and implementation challenges. It is established that enterprise resource planning systems create a centralized platform for integrated security management and allow reducing logistics costs by up to fifteen percent, big data technologies provide predictive risk modeling and fraud detection, artificial intelligence automates critical decision-making processes and reduces the human risk factor, while blockchain technologies guarantee transparency and immutability of transactions with market growth of thirty-nine percent annually. The necessity of synergistic integration of various digital solutions to create a comprehensive economic security system for transport enterprises is substantiated. It is proven that successful digital transformation requires phased implementation using open application programming interface standards, encryption of data transmission channels, modular architecture, and mandatory consideration of industry specifics of transport enterprises.

**Keywords**: economic security, transport enterprises, digitalization, digital tools, ERP systems, big data, artificial intelligence, blockchain, cybersecurity, IoT technologies, digital transformation.

**Постановка проблеми**. Цифрові технології забезпечують не лише удосконалення операційних процесів, а й створюють підґрунтя для інноваційного розвитку, підвищують якість управлінських рішень та формують конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку. В умовах глобалізації та зростання конкуренції цифрова трансформація перетворюється на критичний фактор успішного функціонування підприємств.

Водночас, транспортні підприємства стикаються з численними бар'єрами на шляху цифровізації. Недостатній рівень розвитку інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів та прогалини у регулюванні ринку цифрових технологій суттєво ускладнюють процес ефективної трансформації бізнес-процесів. [2, с. 3]. Окрім того, недостатнє усвідомлення потенціалу цифровізації у може призвести до збільшення вразливості підприємств у конкурентному середовищі. Досягнення цього окрім створення інструментів сталого розвитку є засобом досягнення економічної безпеки. Особливо це актуалізується роллю транспортних підприємств у формуванні логістичного потенціалу післявоєнного відновлення економіки

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Інструменти забезпечення економічної безпеки персоналу підприємств досліджувала В. Мельничук [1]. Напрямки цифровізації, як сучасного інструменту розвитку, у тому числі в контексті забезпечення економічної безпеки, розглядали такі вчені, як Амеліна Н., Комчатних О. та Левіщенко О. [2], Сімкова Т. [3], Кузьминчук Н. та Капранова Л. [5], Колесніков А. [10], Назаренко Н., Заєць С. та Киричук Ю. [16], Когут Р. та Васютін Є. [17]. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексного використання цифрових інструментів для забезпечення економічної безпеки саме транспортних підприємств залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета статті** – систематизувати та класифікувати цифрові інструменти забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств, дослідити специфіку їх застосування в умовах трансформації загроз цифрового середовища та обґрунтувати необхідність інтеграційного підходу до впровадження цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вчені трактують цифровізацію бізнес-процесів як «комплексну автоматизацію основних та допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) процесів, включно з управлінськими бізнес-процесами, що здійснюється з метою їх оптимізації та забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому» [4].

В національній економічній стратегії 2030 цифровізація визначається як «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та на-лагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємо-дію віртуального й фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [6].

Цифрова трансформація створює для транспортних підприємств якісно нові можливості розвитку, забезпечуючи прискорене та ефективне впровадження інноваційних продуктів і послуг. Імплементація цифрових рішень стимулює виникнення нових організаційних форм господарювання та сприяє суспільній модернізації. Цифровізація у транспортній галузі являє собою комплексну трансформацію бізнес-процесів через інтеграцію передових

цифрових технологій, результатом чого є оптимізація широкого спектру операційних процедур.

Технології віртуальної та доповненої реальності знаходять застосування у розробці інноваційних маркетингових комунікацій підвищеної інтерактивності. Корпоративні веб-платформи транспортних підприємств функціонують як дієві канали комунікації зі стейкхолдерами, забезпечуючи інформування клієнтів, бізнес-партнерів та інвесторів щодо операційної діяльності та комерційних пропозицій компанії. Зазначені технологічні рішення забезпечують вдосконалення внутрішньо-організаційних процесів через редукцію адміністративних процедур, впрова-дження електронного документообігу та підвищення транспарентності завдяки автоматизації системи звітності та моніторингу. Використання цифрових платформ оптимізує операційну діяльність та формує ефективні інформаційні екосистеми. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-архітектуру забезпечує підвищення якісних параметрів продукції та послуг при одночасному зниженні виробничих витрат, стимулюючи інноваційний розвиток та створення продуктів з високою доданою вартістю.

Цифровізація транспортної галузі кардинально змінила характер загроз економічній безпеці підприємств. Сучасні кіберзагрози виходять далеко за межі традиційних ризиків та створюють принципово нові виклики для забезпечення стабільності операційної діяльності транспортних компаній.

Інтенсивність кібератак на транспортний сектор зросла драматично. За даними дослідження IBM, середня вартість одного порушення даних у транспортній галузі становить 4,18 мільйона доларів США [7].

Особливо вразливими стають критично важливі транспортні вузли. Приклад атаки-вимагача на порт Нагої у липні 2023 року, яка призвела до дводенної зупинки операцій та порушення 10% загальної торгівлі Японії, демонструє масштаби потенційного впливу [7].

Фрагментованість транспортної екосистеми значно ускладнює протидію загрозам. Складна структура транспортних, логістичних та ланцюгів постачання з різноманітними учасниками, що мають різний рівень цифрової та кібербезпекової зрілості, створює численні точки вразливості. Залежність від застарілої IT та OT інфраструктури, а також обмежена видимість складних взаємозв'язків між різними видами транспорту створюють серйозні виклики для управління ризиками[8].

Цифрова трансформація транспортної галузі породжує комплекс взаємопов'язаних викликів та можливостей, що кардинально впливають на архітектуру економічної безпеки підприємств. Ці зміни вимагають принципово нового підходу до розуміння та управління ризиками. Цифровізація також породжує нові форми соціальної інженерії та фішингових кампаній, що використовують специфіку транспортної галузі. Кіберзлочинці все частіше використовують штучний інтелект для створення більш переконливих атак, включаючи дипфейки та автоматизовані системи обману [8].

Паралельно з новими загрозами цифрові технології відкривають безпрецедентні можливості для зміцнення економічної безпеки. Передові системи виявлення загроз на основі штучного інтелекту дозволяють транспортним підприємствам виявляти аномалії в режимі реального часу.

Технології машинного навчання можуть аналізувати величезні обсяги даних з різних джерел для прогнозування потенційних ризиків та автоматизації відповідних заходів. Блокчейн-технології забезпечують незмінність записів про транзакції та створюють прозорі системи відстеження вантажів, що значно ускладнює шахрайські схеми. Інтеграція IoT-сенсорів та систем реального часу дозволяє створювати всеосяжні системи моніторингу, що забезпечують безперервний контроль за станом транспортних засобів, вантажів та інфраструктури. Ці системи можуть автоматично реагувати на відхилення від нормальних параметрів роботи та запобігати потенційним інцидентам.

Ключовою особливістю сучасного етапу є те, що цифровізація перестала бути опціональною та стала критично важливою для виживання у конкурентному середовищі. Транспортні підприємства, які не адаптуються до цифрових реалій, ризикують втратити позиції на ринку через неспроможність забезпечити сучасні стандарти безпеки, ефективності та прозорості операцій [9].

Цифровізація бізнес-процесів полягає у провадженні інформаційних систем, таких як CRM для управління відносинами з клієнтами, ERP-системи для управління ресурсами підприємства, розробка онлайнсервісів для клієнтів, використання Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів [3, с. 142].

З метою систематизації можливостей застосування цифрових технологій для забезпечення економічної безпеки, їх було систематизовано у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація та характеристика цифрових інструментів забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств**

| Цифровий інструмент | Основні функції для економічної безпеки | Специфіка застосування у транспорті | Переваги | Виклики та обмеження |
|---|---|---|---|---|
| **ERP-системи** | інтегрований контроль фінансових потоків; автоматизація звітності; моніторинг операційних процесів; комплаєнс-процедури; управління ресурсами | інтеграція всіх видів транспорту; відстеження вантажів у реальному часі; управління автопарком; контроль паливних витрат; планування маршрутів | централізована видимість операцій; зниження операційних витрат; покращення прийняття рішень; стандартизація процесів; автоматичне виявлення аномалій | висока вартість впровадження; складність інтеграції з legacy-системами; потреба у навчанні персоналу; тривалий період ROI; ризики кібербезпеки |

| Цифровий інструмент | Основні функції для економічної безпеки | Специфіка застосування у транспорті | Переваги | Виклики та обмеження |
|---|---|---|---|---|
| **Великі дані (Big Data)** | прогнозне моделювання ризиків; виявлення шахрайських схем; аналіз поведінкових патернів; моніторинг ринкових трендів; оцінка контрагентів | аналіз трафіку та завантаженості; оптимізація логістичних маршрутів; прогнозування попиту; моніторинг стану транспортних засобів; аналіз споживчої поведінки | глибокі інсайти для прийняття рішень; проактивне управління ризиками; підвищення ефективності операцій; персоналізація послуг; конкурентні переваги | складність обробки величезних обсягів даних; потреба у спеціалізованих кадрах; питання приватності та захисту даних; високі технологічні вимоги; ризик неправильної інтерпретації |
| **Штучний інтелект** | системи раннього попередження; автоматизація прийняття рішень; виявлення аномалій; прогнозування загроз; адаптивна безпека | автономні транспортні засоби; інтелектуальні транспортні системи; предиктивне обслуговування; оптимізація маршрутів у реальному часі; розпізнавання образів для безпеки | швидкість реакції на загрози; зниження людського фактору; безперервний моніторинг; самонавчання системи; масштабованість рішень | етичні та правові питання; високі початкові інвестиції; залежність від якості даних; потенціал для хакерських атак; складність пояснення рішень ШІ |
| **Блокчейн-технології** | захищені смарт-контракти; незмінність фінансових записів; прозорість транзакцій; децентралізована верифікація; аудит без довіри | відстеження ланцюгів постачань; верифікація документів на вантажі; прозорі розрахунки з контрагентами; цифрові коносаменти; автоматизація митних процедур | високий рівень безпеки; зниження витрат на посередників; прозорість операцій; глобальна сумісність; автоматизація договірних відносин | енергоємність деяких рішень; регулятивна невизначеність; технічна складність; масштабованість мереж; потреба у стандартизації |
| **IoT-сенсори** | моніторинг активів у реальному часі; контроль доступу; виявлення несанкціонованих дій; збір даних для аналізу; автоматичні сповіщення | моніторинг стану вантажів; відстеження місцезнаходження транспорту; контроль температурних режимів; моніторинг паливних баків; діагностика технічного стану | безперервний моніторинг; зниження операційних витрат; підвищення якості сервісу; превентивне обслуговування; поліпшення безпеки вантажів | вразливість до кібератак; складність управління великою кількістю пристроїв; проблеми сумісності; потреба у надійному зв'язку; витрати на обслуговування |

| **Цифровий інструмент** | **Основні функції для економічної безпеки** | **Специфіка застосування у транспорті** | **Переваги** | **Виклики та обмеження** |
|---|---|---|---|---|
| **Системи кібербезпеки** | захист від кібератак; моніторинг мережевої активності; управління інцидентами; контроль доступу; резервне копіювання | захист критичної інфраструктури; безпека операційних технологій; захист персональних даних пасажирів; безпека платіжних систем; захист навігаційних систем | зниження ризиків кібератак; захист репутації компанії; відповідність регулятивним вимогам; безперервність бізнес-процесів; довіра клієнтів | постійна еволюція загроз; висока вартість комплексних рішень; потреба у кваліфікованих кадрах; складність інтеграції; балансування безпеки та зручності |
| **Мобільні додатки** | оперативний контроль операцій; мобільний доступ до систем; швидке реагування на інциденти; віддалений моніторинг; комунікація з командою | трекінг вантажів для клієнтів; мобільні платіжні рішення; управління водіями; звітність з місця подій; навігація та маршрутизація | підвищення оперативності; покращення клієнтського сервісу; зниження паперового документообігу; гнучкість управління; доступність 24/7 | безпека мобільних пристроїв; залежність від мережевого покриття; різноманітність платформ; потреба у регулярних оновленнях; ризики втрати пристроїв |

Далі детальніше дослідимо роль наведених цифрових інструментів у забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств.

ERP-системи як основа інтегрованого управління безпекою. Системи планування ресурсів підприємства створюють централізовану платформу для контролю всіх аспектів діяльності транспортних компаній. Інтеграція ERP з транспортними системами управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати ланцюгів постачань та забезпечувати довгострокове зростання [11].

Для транспортної галузі особливо цінною є можливість відстеження вантажів у режимі реального часу, автоматизації фінансової звітності та моніторингу паливних витрат. Компанії, що інтегрують системи на основі штучного інтелекту, можуть знизити логістичні витрати до 15%, скоротити рівень запасів на 35% та підвищити рівень сервісу на 65% [13].

Великі дані в аналітиці безпеки. Технології Big Data трансформують підхід до управління ризиками через здатність обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел. Транспортні підприємства використовують аналітику великих даних для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та виявлення шахрайських схем. Системи можуть аналізувати поведінкові патерни водіїв, стан транспортних засобів та тренди споживчого попиту, забезпечуючи проактивне управління загрозами.

Штучний інтелект та машинне навчання. ШІ удосконалює безпеку транспорту через автоматизацію критичних процесів прийняття рішень. Інтелектуальні транспортні системи використовують машинне навчання для предиктивного обслуговування обладнання, оптимізації маршрутів у реальному часі та розпізнавання потенційних загроз. Автономні транспортні засоби та системи раннього попередження про інциденти демонструють здатність ШІ знижувати людський фактор ризику [14].

Блокчейн-технології для забезпечення прозорості. Ринок блокчейн-технологій у транспортній та логістичній галузі, за оцінками, зросте на 2,23 мільярда доларів США при середньорічному темпі зростання 39,78% між 2022 та 2027 роками [15]. Децентралізована природа блокчейну забезпечує незмінність записів про транзакції, що критично важливо для відстеження ланцюгів постачань. Технологія є безпечною, оскільки всі транзакції записуються по всьому ланцюгу та не можуть бути маніпульовані, прозорою через доступність даних усім користувачам мережі, та ефективною завдяки відсутності потреби у тривалому узгодженні даних. Смарт-контракти автоматизують виконання договірних зобов'язань, а цифрові коносаменти спрощують митні процедури.

IoT-сенсори та системи моніторингу. Інтернет речей забезпечує безперервний контроль за станом вантажів, місцезнаходженням транспорту та дотриманням температурних режимів. Сенсори дозволяють збирати дані для подальшого аналізу, автоматично повідомляти про несанкціоновані дії та оптимізувати превентивне обслуговування. Інтеграція IoT з ERP-системами створює всеосяжну екосистему моніторингу операцій [16].

Системи кібербезпеки. Захист критичної транспортної інфраструктури вимагає багаторівневого підходу до кібербезпеки. Системи включають захист операційних технологій, персональних даних пасажирів, платіжних та навігаційних систем. Моніторинг мережевої активності, управління інцидентами та регулярне резервне копіювання створюють надійний захист від кіберзагроз [17].

Мобільні додатки для операційного контролю. Мобільні рішення забезпечують доступ до систем управління 24/7, дозволяючи керівникам та водіям оперативно реагувати на зміни ситуації. Трекінг вантажів для клієнтів, мобільні платежі та віддалена звітність підвищують якість сервісу та знижують паперовий документообіг.

Синергія різних цифрових інструментів створює комплексну систему економічної безпеки. Успішна інтеграція вимагає використання відкритих стандартів API, шифрування каналів передачі даних, модульної архітектури та поетапного впровадження з урахуванням специфіки транспортного підприємства.

**Висновки.** Дослідження підтверджує, що цифровізація є критичним чинником забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств в

умовах глобалізації. Трансформація загроз у цифровому середовищі вимагає комплексного підходу до впровадження інноваційних технологій.

Систематизація цифрових інструментів – ERP-систем, Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, IoT-сенсорів та систем кібербезпеки – демонструє їх потенціал для зміцнення операційної стійкості підприємств. Синергетичний ефект інтеграції цих технологій забезпечує підвищення прозорості операцій, оптимізацію бізнес-процесів та проактивне управління ризиками. Успішна цифрова трансформація потребує поетапного впровадження, врахування специфіки галузі та інвестицій у розвиток кадрового потенціалу, що створює передумови для посилення конкурентоспроможності транспортних підприємств на міжнародному ринку.

***Література:***

1. Мельничук В.Е. Розвиток людського капіталу підприємств машинобудування в умовах цифровізації економіки: дис … д-р філос. в екон.: 051. Київ, 2023. 274 с.

2. Амеліна Н.К., Комчатних О.В., Левіщенко О.С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. 2024. № 35. С. 1-11.

3. Сімкова Т.О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. №1. С. 137-147.

4. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22.

5. Кузьминчук Н.В., Капранова Л.Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/206

6. Національна економічна стратегія 2030. URL: https://nes2030.org.ua/

7. World Economic Forum. Why we must make transport and supply chains cyber secure. 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/06/transport-supply-chain-ecosystems-cyber-resilience/

8. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations. PMC. 2023. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10422504/

9. Adexin. Transport digital transformation trends and benefits. URL: https://adexin.com/blog/transportation-digital-transformation/

10. Колесніков А.П. Практичний інструментарій формування економічної безпеки підприємств мережевих структур: інформаційно-аналітичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 71-76

11. Trans Logistics Inc. Benefits of ERP Integration with a TMS system for Shippers. 2025. URL: https://www.translogisticsinc.com/blog/benefits-of-erp-integration-with-a-transportation-management-system-tms

12. Calsoft Systems. How an ERP System Can Benefit Your Logistics and Transport Business. 2023. URL: https://www.calsoft.com/erp-system-benefit-logistics-transport-business/

13. PCS Software. ERP TMS: Revolutionizing Transportation Management for Shippers and Carriers. 2025. URL: https://pcssoft.com/blog/erp-tms/

14. Adexin. Digital initiatives in transport: challenges, impact, solutions. URL: https://adexin.com/blog/digital-initiatives-transportation/

15. Inbound Logistics. Blockchain in Logistics. 2024. URL: https://www.inbound logistics.com/articles/blockchain-in-logistics/

16. Назаренко Н., Заєць С., Киричук Ю. Співпраця індустрії 4.0 та інтернету речей IOT. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. №5. С. 74-79.

17. Когут Р.А., Васютін Є.В. Інтегрований підхід до управління системою безпеки на транспортних підприємствах в умовах цифрової трансформації. Дослідження та інновації. 2025. № 2(5). С. 114-119.

***References***

1. Melnychuk, V.E. (2023). Rozvytok liudskoho kapitalu pidpryiemstv mashynobuduvannia v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of human capital of machine-building enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Doctor's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

2. Amelina, N.K., Komchatnykh, O.V., & Levishchenko, O.S. (2024). Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalization as the main factor in the development of the business economy]. Akademichni vizii – Academic Visions, 35, 1-11 [in Ukrainian].

3. Simkova, T.O. (2025). Upravlinnia rozvytkom avtotransportnykh pidpryiemstv u konteksti vyznachennia skladovykh mekhanizmu formuvannia stratehichnykh napriamkiv v umovakh harantuvannia ekonomichnoi bezpeky [Management of the development of motor transport enterprises in the context of determining the components of the mechanism for forming strategic directions in terms of guaranteeing economic security]. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic, 1, 137-147 [in Ukrainian].

4. Lazebnyk, L.L., & Voitenko, V.O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpryiemstva [Information infrastructure in the digitalization of business processes of the enterprise]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, 42, 18-22 [in Ukrainian].

5. Kuzmynchuk, N.V., & Kapranova, L.H. (2024). Tsyfrovizatsiia ta avtomatyzatsiia biznes-protsesiv yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v mashynobudivnii haluzi [Digitalization and automation of business processes as a tool for ensuring economic security in the machine-building industry]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations, 11. Retrieved from https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/206 [in Ukrainian].

6. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. (n.d.). nes2030.org.ua. Retrieved from https://nes2030.org.ua/ [in Ukrainian].

7. World Economic Forum. (2024). Why we must make transport and supply chains cyber secure. Retrieved from https://www.weforum.org/stories/2024/06/transport-supply-chain-eco systems-cyber-resilience/

8. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations. (2023). PMC. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10422504/

9. Adexin. (n.d.). Transport digital transformation trends and benefits. adexin.com. Retrieved from https://adexin.com/blog/transportation-digital-transformation/

10. Kolesnikov, A.P. (2024). Praktychnyi instrumentarii formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv merezhevykh struktur: informatsiino-analitychnyi aspekt [Practical tools for the formation of economic security of enterprises of network structures: information and analytical aspect]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, 1, 71-76 [in Ukrainian].

11. Trans Logistics Inc. (2025). Benefits of ERP Integration with a TMS system for Shippers. Retrieved from https://www.translogisticsinc.com/blog/benefits-of-erp-integration-with-a-transportation-management-system-tms

12. Calsoft Systems. (2023). How an ERP System Can Benefit Your Logistics and Transport Business. Retrieved from https://www.calsoft.com/erp-system-benefit-logistics-transport-business/

13. PCS Software. (2025). ERP TMS: Revolutionizing Transportation Management for Shippers and Carriers. Retrieved from https://pcssoft.com/blog/erp-tms/

14. Adexin. (n.d.). Digital initiatives in transport: challenges, impact, solutions. adexin.com. Retrieved from https://adexin.com/blog/digital-initiatives-transportation/

15. Inbound Logistics. (2024). Blockchain in Logistics. Retrieved from https://www.inbound logistics.com/articles/blockchain-in-logistics/

16. Nazarenko, N., Zaiets, S., & Kyrychuk, Yu. (2024). Spivpratsia industrii 4.0 ta internetu rechei IOT [Cooperation of industry 4.0 and the Internet of Things IOT]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, 5, 74-79 [in Ukrainian].

17. Kohut, R.A., & Vasiutin, Ye.V. (2025). Intehrovanyi pidkhid do upravlinnia systemoiu bezpeky na transportnykh pidpryiemstvakh v umovakh tsyfrovoi transformatsii [An integrated approach to managing the security system at transport enterprises in the conditions of digital transformation]. Doslidzhennia ta innovatsii – Research and Innovations, 2(5), 114-119 [in Ukrainian].

*УДК 330.341.146*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-814-827*

**Рудь Надія Терентіївна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-9040-146X

**Кривов'язюк Ігор Володимирович** кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-8801-4700

**Ковальчук Станіслав Сергійович** магістрант кафедри економіки, освітня програма «Економіка», Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

# ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ

**Анотація.** В умовах війни питання технологічного оновлення та пошуку нових моделей економічного зростання набуває особливої ваги, адже руйнування промислової та інфраструктурної бази, відтік робочої сили й капіталу суттєво обмежують можливості відновлення традиційними методами. Інноваційні рішення стають інструментом не лише підвищення продуктивності й диверсифікації виробництва, але й адаптації до воєнних ризиків, збереження критичних галузей, розбудови військово-промислового комплексу та зміцнення енергетичної безпеки. Вони прямо впливають на ключові макроекономічні показники – динаміку ВВП, інвестиційну активність, конкурентоспроможність на глобальному ринку тощо та визначають здатність держави не тільки вистояти в умовах війни, а й закласти фундамент для післявоєнної відбудови та інтеграції у світовий економічний простір.

В роботі розкрито складові інноваційного розвитку України за 2014-2024 роки. Визначено, що найбільший вплив на інноваційний розвиток України у період військового стану мають результати у сфері знань і технологій, розвиненість бізнесу та людський капітал і наукові дослідження. Водночас, не варто лишати поза увагою й розвиток таких складових як розвиненість ринку, інфраструктура та інститути, адже ефективність інноваційного розвитку оцінюється через сукупний вплив економічних, науково-технічних, соціальних, екологічних та інших ефектів, сприяючи розвитку багатьох галузей економіки. Встановлено, що у разі створення сприятливого інституційного та фінансового середовища, інновації можуть стати основою сталого економічного розвитку України в довгостроковій перспективі.

Зв’язок між інноваційним рівнем (за GII) та економічним розвитком (ВВП на душу населення) України, визначений за даними Міністерства фінансів України та Всесвітньої організації інтелектуальної власності, демонструє слабку кореляцію між цими показниками, що вказує на відмінність траєкторій інноваційного розвитку у країнах із різним рівнем, а його макроекономічні наслідки є значною мірою контекстно зумовленими.

З огляду на поточні виклики, пов’язані з війною, обмеженим доступом до капіталу, відтоком людського капіталу та нестачею стратегічного бачення, інноваційний розвиток України потребує цілеспрямованої державної підтримки та скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін у післявоєнний період.

**Ключові слова**: інновації, економічний розвиток, ВВП на душу населення, Глобальний індекс інновацій, Україна.

**Rud Nadiya Terentiivna** Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Economics, Lutsk National Technical University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-9040-146X.

**Kryvovyazyuk Igor Volodymyrovych** PhD in Economics, Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-8801-4700.

**Kovalchuk Stanislav Serhiyovych** master's student at the Department of Economics, Study Program «Economics», Lutsk National Technical University, Lutsk

## THE IMPACT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT ON UKRAINE’S MACROECONOMIC INDICATORS

**Abstract.** In the context of war, the issues of technological modernization and the search for new models of economic growth acquire particular significance. The destruction of industrial and infrastructure capacities, along with the outflow of labor and capital, substantially limit the possibilities of recovery through traditional approaches. Innovative solutions serve as tools not only for enhancing productivity and diversifying production but also for adapting to wartime risks, preserving critical industries, strengthening the defense-industrial complex, and ensuring energy security. They exert a direct influence on key macroeconomic indicators – such as GDP dynamics, investment activity, and global competitiveness – and determine the state's ability not only to withstand the challenges of war but also to lay the foundation for post-war reconstruction and integration into the global economic space.

The study examines the components of Ukraine's innovative development during 2014–2024. It has been established that, under martial law, the most significant impact on the country's innovative progress is exerted by achievements in knowledge and technology, business sophistication, as well as human capital and scientific research.

At the same time, the role of other components – such as market development, infrastructure, and institutions – should not be overlooked, since the effectiveness of innovative development is assessed through the combined influence of economic, scientific-technical, social, environmental, and other effects that foster the growth of multiple sectors of the economy. The findings demonstrate that, given a favorable institutional and financial environment, innovation can serve as the foundation for Ukraine's sustainable economic development in the long term.

The relationship between Ukraine's innovation level (measured by the Global Innovation Index, GII) and its economic development (GDP per capita), as determined using data from the Ministry of Finance of Ukraine and the World Intellectual Property Organization, reveals a weak correlation between these indicators. This suggests divergent trajectories of innovative development across countries with different levels of advancement, while the macroeconomic implications remain largely context-dependent.

Given the current challenges related to war, limited access to capital, the outflow of human capital, and the lack of strategic vision, Ukraine's innovative development requires targeted state support and coordinated efforts from all stakeholders in the post-war period.

**Keywords:** Innovation, Economic Development, GDP per Capita, Global Innovation Index (GII), Ukraine.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах важливим фактором розвитку країни є інновації, як інструмент, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Це факт підтверджує приклад країн, які активно впроваджують інновації, досягаючи вищих темпів зростання ВВП, скорочення рівня безробіття через створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях. В Україні інноваційна діяльність досі залишається недостатньо розвиненою, а інвестиції в новітні технології не завжди здатні забезпечити швидкий економічний ефект. Це створює значні обмеження у рості загальних макроекономічних показників таких як: ВВП, рівень зайнятості, продуктивність праці та інфляція. Усе через серйозні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню інновацій. Така складна ситуація сформувалась через недостатню підтримку стартапів, низький рівень державних інвестицій в науково-технологічний потенціал та нерозвиненість інноваційної інфраструктури. До того ж, існують бар’єри на шляху до інноваційного розвитку, які пов’язані з відсутністю кваліфікованих кадрів у передових технологіях та незадовільним рівнем фінансування інноваційних проєктів зі сторони приватних інвесторів. Таким чином, проблема впливу інновацій на макроекономічні показники в Україні має не лише теоретичне значення, але й значне практичне значення для формування ефективної економічної політики держави. Створення умов для освоєння інновацій в Україні сприятиме досягненню сталого економічного зростання та покращенню макроекономічної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань впливу інновацій та супроводжуючих їх тенденцій та факторів на економічний розвиток країн присвячено наукові напрацювання багатьох вчених сучасності. Серед останніх робіт вважаємо за доцільне відзначити аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки, здійснений Ковальчуком В. В. [1], огляд державної політики доходів в умовах цифрової трансформації, здійснений Бутиріним І. О. [2], розглянуті Диким Ю. О. та Юрик Н. Є. підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку [3]. Також заслуговує на увагу визначення Олійник Н. М. та Манойленко А. М. сутності індексу економічної складності та доцільності його використання як інструмента оцінки рівня розвитку та економічного потенціалу країни [4], що є важливим з позицій уточнення факторів впливу на макроекономічні показники розвитку країни. Розкриття зв'язків між економічною складністю, інноваціями та зростанням здійснено Terzić I. [5]. Цікавим є доробок, присвячений вивченню впливу глобальних ризиків на динаміку економічного зростання у країнах світу [6]. Оцінку та аналіз інноваційного розвитку України в контексті їх впливу на її економічне зростання окреслено у роботах таких авторів як Панкова А. й Вельможко К. [7]. Науково-методичну цінність мають результати досліджень групи авторів під керівництвом Єгорова І. Ю. та Кіндзерського Ю. В., які здійснили комплексну оцінку інноваційного розвитку та визначили структурні трансформації в економіці України [8]. З позицій розкриття взаємозв'язку інновацій та економічного зростання заслуговують на увагу напрацювання й інших вчених [9; 10]. Хочемо відзначити, що незважаючи на достатню опрацьованість даної проблематики, подальшого дослідження потребує вивчення впливу інноваційного розвитку на індикатори, що відображають стан та динаміку економіки України в цілому, зокрема й в умовах війни.

**Мета статті –** дослідження впливу інновацій на макроекономічні показники України.

**Виклад основного матеріалу.** Інновації відіграють важливу роль в економічному зростанні країни. Для забезпечення стійкого росту і формування конкурентоспроможної економіки потрібно постійно оновлювати фактори виробництва. Це дозволяє займати конкурентні місця на світовому ринку і збільшувати продуктивність праці на підприємствах. Розвиток інноваційної діяльності є ключовим фактором інтеграції України до ЄС [1]. В умовах глобалізації, де кожен учасник ринку створює умови для експансії ринків на міжнародній арені, стає очевидним той факт, що саме інноваційна діяльність являє собою джерело конкурентоспроможності. Спостерігається вплив й інших факторів – демографія, наявність сировинної бази, рівень освіти, політична ситуація та інших. Цей вплив суттєвий, але інноваційний розвиток дозволяє побудувати економіку, яка забезпечує ефективніше використання усіх інших факторів. Це дає нам можливість зрозуміти, чому саме інновації мають бути

першочерговими для аналізу можливостей економічного росту. У розвинених країнах технологічні інновації забезпечують до 50 % ефективності ринкової економіки та до 80 % приросту ВВП [2]. Україна, яка опинилась в епіцентрі військових дій починаючи з 2014 року, через вторгнення на її територію російських загарбників, втратила в інноваційному розвитку (таблиця 1), про що свідчить динаміка Глобального індексу інновацій, який демонстрував нестабільну динаміку, що свідчить про вплив низки економічних, політичних та інституційних чинників. Проте, не здалась і продовжує активно трансформуватись й, в 1 чергу, завдяки відновленню результ. у сфері знань і техн. та розвитку бізнесу.

Таблиця 1

**Індекс інноваційного розвитку України в період 2014-2024 рр.**

| **Складові інноваційного розвитку** | **Досліджуваний період** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| Рейтингова оцінка (місце серед оцінюваних країн) | | | | | | | | | | | |
| *Глобальний індекс інновацій:* | *63* | *64* | *56* | *50* | *43* | *47* | *45* | *49* | *57* | *55* | *60* |
| - інститути | 103 | 98 | 101 | 101 | 107 | 96 | 93 | 91 | 97 | 100 | 107 |
| - людський капітал і наукові дослідження | 45 | 36 | 40 | 41 | 43 | 51 | 39 | 44 | 49 | 47 | 54 |
| - інфраструктура | 107 | 112 | 99 | 90 | 89 | 97 | 94 | 94 | 82 | 77 | 82 |
| - розвиненість ринку | 90 | 89 | 75 | 81 | 89 | 90 | 99 | 88 | 102 | 104 | 85 |
| - розвиненість бізнесу | 87 | 78 | 73 | 51 | 46 | 47 | 54 | 53 | 48 | 48 | 45 |
| - результати у сфері знань і технологій | 32 | 34 | 33 | 32 | 27 | 28 | 25 | 33 | 36 | 45 | 34 |
| - креативні результати | 77 | 75 | 58 | 49 | 45 | 42 | 44 | 48 | 63 | 37 | 68 |
| Бальна оцінка (0–100) | | | | | | | | | | | |
| *Глобальний індекс інновацій:* | *36,3* | *36,5* | *35,7* | *37,6* | *38,5* | *37,4* | *36,32* | *35,6* | *31* | *32,8* | *29,5* |
| - інститути | 52,9 | 52,8 | 48,7 | 47,9 | 49,1 | 53,9 | 55,6 | 56,2 | 47,4 | 38,4 | 30,8 |
| - людський капітал і наукові дослідження | 36,6 | 40,4 | 40,8 | 39,6 | 37,9 | 35,6 | 40,5 | 38,2 | 36,6 | 35,6 | 34,3 |
| - інфраструктура | 27,1 | 26,3 | 32,3 | 39,3 | 38,1 | 36 | 33,1 | 32,3 | 38,7 | 36,9 | 35,5 |
| - розвин. ринку | 45,1 | 43,9 | 42,1 | 43,2 | 42,7 | 43,3 | 42,1 | 42,3 | 23,4 | 23,2 | 25,7 |
| - розвиненість бізнесу | 29,1 | 32,4 | 30,6 | 35,3 | 34,5 | 34,8 | 29,5 | 28,9 | 32,3 | 32,4 | 31,8 |
| - результати у сфері знань і технологій | 38,2 | 36,4 | 34,1 | 32,8 | 36,7 | 34,6 | 35,1 | 32,3 | 32,9 | 30 | 31,1 |
| - креативні результати | 30,6 | 31,3 | 31 | 35,6 | 36,5 | 35,5 | 29,9 | 30,9 | 19,8 | 34,6 | 23,7 |

*Джерело: складено авторами на основі даних WIPO [11]*

У період з 2014 по 2018 рік простежується тенденція до покращення позицій України у світовому рейтингу: країна піднялася з 63-го місця у 2014 році до 43-го у 2018-му. Проте починаючи з 2019 року, спостерігається поступове погіршення – у 2024 році Україна опинилася на 60-му місці серед 133 країн. Аналогічна динаміка простежується і за шкалою оцінки (0–100 балів): зростання з 36,3 до 38,5 балів з 2014 р. по 2018 рік змінилося спадом до 30,8 балів у 2024 році. На падінні рейтингу інноваційного розвитку України значною мірою позначилась повномасштабна війна, розпочата росією.

Деталізований аналіз складових індексу виявляє нерівномірний рівень розвитку інноваційної системи в Україні. Зокрема, за показником «Результати у сфері знань і технологій» Україна стабільно демонструвала високі результати, входячи у 2014–2018 роках до топ-30 країн, що свідчить про наявність науково-технічного потенціалу та експортного технологічного продукту. У 2024 році за цим компонентом Україна посіла 34-е місце, що відповідає позиції у 2015 р. У той же час, інституційна складова індексу, яка включає в себе політичну стабільність, якість регуляторного середовища та правову систему, залишається вкрай слабкою. У більшості років Україна посідала за цим показником місця нижче 100-го, що значно погіршує загальну оцінку інноваційного розвитку. Такий контраст підтверджує тезу про те, що високі результати у сфері генерації знань і технологій не можуть бути повною мірою реалізовані без наявності ефективних інституцій. Саме інституційне середовище виступає ключовим каталізатором або бар'єром для перетворення інноваційного потенціалу в реальний економічний приріст. Тобто, без функціонуючих інститутів, що стимулюють підприємництво, охороняють інтелектуальну власність та забезпечують доступ до фінансування, інновації залишаються фрагментарними та недостатньо масштабованими.

Війна, що триває на території України внаслідок агресії з боку російської федерації, має глибокий і багатогранний вплив на інноваційний розвиток країни, зокрема на його внесок у формування валового внутрішнього продукту (ВВП). У сучасних умовах структурних деформацій та нестабільності економічного середовища важливим завданням є збереження потенціалу інноваційної сфери, яка здатна стати фундаментом для майбутнього економічного зростання та відновлення.

Аналіз динаміки позицій України в міжнародних рейтингах інноваційності, таких як Global Innovation Index, Global Sustainable Competitiveness Index, Global Talent Competitiveness Index та European Innovation Scoreboard, демонструє змішану картину. Хоча упродовж 2013–2018 років спостерігалося покращення позицій, зокрема завдяки ефективнішому використанню інтелектуальної власності, розвитку IT-сектора та зростанню експорту цифрових послуг, період 2019–2023 років характеризується погіршенням цих показників. Особливо негативні тенденції посилились з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році [10].

Інноваційна активність промислових підприємств, що є одним із важливих джерел доданої вартості в економіці, суттєво знизилась. Зменшилась кількість інноваційно активних підприємств, знизився обсяг реалізованої інноваційної продукції, скоротилися інвестиції у наукові розробки, нові технології та модернізацію виробництва. Частка інновацій у структурі промислової продукції, яка ще у 2013 році сягала 3,3%, до 2023 року скоротилась до критичних 0,5%, що свідчить про згортання технологічного оновлення та втрату конкурентоспроможності.

Зменшення інноваційної складової ВВП України пояснюється не лише фізичним руйнуванням інфраструктури, а й структурними обмеженнями: значним зношенням виробничих засобів, недостатнім фінансуванням досліджень, низьким рівнем інтеграції науки і виробництва, а також міграцією висококваліфікованих кадрів. Особливо відчутними є дисбаланси між регіонами: підприємства в східних і південних областях зазнали значно більших втрат, що обумовило географічну нерівномірність інноваційної активності. Інші негативні фактори включають низький рівень цифровізації бізнесу, слабке залучення інтелектуальних активів, низький рівень довіри до інституцій, обмежений доступ до капіталу та нестабільність нормативного середовища. Всі ці аспекти обмежують потенціал інноваційної діяльності та, відповідно, знижують частку високотехнологічного продукту в структурі ВВП.

У той же час, попри негативні тенденції, зберігаються й можливості для розвитку. Західні та північні регіони України демонструють відносно вищі очікування щодо відновлення економічної активності, що дає підстави розраховувати на відновлення інноваційного потенціалу в повоєнний період. Для цього необхідне запровадження системних заходів, зокрема розширення доступу до фінансування, цифрова трансформація бізнесу, підтримка наукових досліджень, посилення кооперації між промисловістю та науковими установами.

Зокрема, цифровізація виступає ключовим чинником інноваційного прогресу в оборонній, екологічній та промисловій сферах. Успішна реалізація цифрових рішень, зокрема через державний мобільний додаток «Дія», який перевершив естонську модель електронного урядування, демонструє потенціал України стати лідером у сфері цифрових технологій.

Нині Україна демонструє лідерство у розробці високотехнологічних військових рішень, зокрема безпілотних систем, що характеризуються доступністю, надійністю та використанням сучасних технологій зв’язку, таких як оптоволоконні мережі [13].

Це забезпечує країні стратегічні переваги у міжнародному співробітництві з європейськими оборонними компаніями. ЄС поступово пом’якшує й обмеження на технології подвійного використання, які раніше забороняли трансформацію військових розробок для цивільного сектору. Це створює сприятливі умови для українських стартапів та компаній, здатних комерціалізувати оборонні інновації та інтегрувати їх у цивільні ринки.

У окремих високотехнологічних секторах Україна має потенціал не лише наздоганяти західні країни, а й випереджати їх. Подібно до економік-«тигрів» та прикладу Естонії, країна може використати досвід військових інновацій для створення нових ринків та проривних технологічних рішень. У високотехнологічних секторах це значною мірою залежить від здатності прогнозувати ринкові зміни, ефективно використовувати нові можливості та адаптувати ресурси відповідно до нових умов, що забезпечить інтеграцію бізнесу у перспективні сфери оборонних технологій, цифровізації та зеленої енергетики.

Успішна інтеграція у європейські ланцюги створення додаткової вартості, зокрема у галузях DefenseTech, дронобудування та кібербезпеки, має стати пріоритетом над традиційними секторами економіки. З огляду на поступовий вихід міжнародних донорів, таких як USAID, Україна повинна активніше розвивати державно-приватні ініціативи, зокрема венчурні фонди у військовій сфері за підтримки Європи. Створення альянсів з європейськими урядами та компаніями відкриває доступ до ринків оборонних і зелених технологій та дозволяє ефективно використовувати унікальний досвід, набутий під час війни. Урядом України в серпні-вересні 2025 року вже зроблено ряд заяв про розгортання експортної компанії щодо продажу морських та інших дронів європейським й іншим країнам світу.

Стратегічне зростання можливе не лише у галузі оборонної промисловості, а також у сферах агропереробки, енергетичного машинобудування, медичного туризму, логістики, професійних сервісів та цифровізації. У сучасних умовах конкурентоспроможними залишаються лише ті компанії, які швидко тестують нові ідеї, адаптуються до змін та постійно впроваджують інновації, оскільки традиційні стратегії, орієнтовані на повторення минулих моделей, виявляються неефективними. Нові бізнес-моделі мають ґрунтуватися на гнучкості, експериментах та швидкому масштабуванні успішних рішень.

Водночас, певною перепоною на шляху такого зростання може стати ситуація на ринку праці в Україні (понад 12,5 млн українців належать до економічно неактивного населення, частина якого готова працювати, проте потребує додаткової підтримки у вигляді перенавчання, професійної адаптації та розвитку навичок, що відповідають сучасним вимогам ринку праці). Тобто забезпечення кадрами є проблемою для бізнесу, що на практиці переважає питання доступу до фінансових ресурсів. Кадровий голод стає ключовим обмежувачем розвитку підприємств, знижуючи їхню продуктивність та інноваційну спроможність. Значна частина населення не може знайти роботу, що створює соціальні та економічні ризики, ускладнює структурну ефективність ринку праці та знижує потенціал економічного зростання.

Тривала міграція, демографічні виклики та швидкі технологічні зміни посилюють потребу бізнесу інвестувати не лише у розвиток робочої сили, а й у модернізацію виробництва, автоматизацію процесів та створення ефективних форм співпраці між підприємствами. Саме в цьому контексті ключового

значення набуває кластеризація, яка дозволяє об'єднати ресурси, посилити інноваційний потенціал та забезпечити стійке економічне зростання. Останнє десятиліття показало, що кластеризація стала ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості економічних систем у світі [14]. Досвід країн ЄС демонструє високу ефективність такого підходу: майже 33,3% компаній, які входять до кластерів, забезпечують приріст зайнятості на 10%, тоді як поза кластерами цей показник становить лише 18,2%. За даними European Observatory for Clusters and Industrial Change, у 2950 промислових кластерах ЄС зосереджено 61,8 млн робочих місць (23,4% від усіх зайнятих), а продуктивність у таких структурах на 25–140% вища за середньогалузевий рівень [15]. Це свідчить, що кластери не лише консолідують бізнес, науку та владу, а й формують «точки зростання» економік.

Для України кластерний підхід є стратегічним напрямом розвитку, закріпленим у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. та Угоді про асоціацію з ЄС. Особлива увага приділяється створенню агропромислових кластерів, оскільки АПК історично є базовою галуззю національної економіки. До війни аграрний сектор формував близько 12,4% валової доданої вартості та 9,3% ВВП України, а також демонстрував позитивну динаміку прибутковості: частка підприємств, що отримували прибуток, зросла з 69,3% у 2010 р. до 88,7% у 2021 р., а рівень рентабельності операційної діяльності піднявся більш ніж на 17 в. п.

Основні напрями кластерного розвитку в ЄС охоплюють інтернаціоналізацію бізнесу, стимулювання стартапів, підтримку досліджень та інновацій, розвиток сучасної інфраструктури й включення у глобальні ланцюги вартості. Для України ці завдання залишаються не менш важливими, проте потребують адаптації до національних реалій, зокрема умов війни та подальших трансформацій аграрного сектору.

Для вимірювання інноваційної активності доцільно використовувати індексний підхід, що дає змогу комплексно оцінити різні аспекти: професійний розвиток кадрів, інтенсивність інновацій, рівень зовнішньої кооперації, освітній потенціал працівників, конкурентоспроможність підприємства, техніко-технологічне забезпечення й фінансову віддачу від інновацій. Узагальнення цих показників в інтегральний індекс забезпечує можливість об'єктивно оцінити інноваційний потенціал і простежити його зв'язок із економічним розвитком та ефективністю галузей. Високий рівень інноваційного потенціалу сприяє зростанню продуктивності, підвищенню доданої вартості продукції та покращенню фінансових результатів, що на макрорівні відображається у зростанні ВВП та активізації інвестиційних процесів.

Ефективність інноваційної діяльності підприємств оцінюється за економічними, науково-технічними, соціальними та екологічними результатами. Такий підхід дає змогу прогнозувати не лише фінансові показники, але й наслідки для зайнятості, умов праці, соціальної активності персоналу та

раціонального використання ресурсів. На рівні національної економіки це проявляється у зростанні зайнятості, підвищенні доходів населення та зниженні витрат виробництва, що позитивно впливає на інфляційні процеси та міжнародну конкурентоспроможність держави.

Використання комплексних методів оцінювання інноваційної діяльності, які поєднують економічні, фінансові, соціальні та технологічні критерії, створює підґрунтя для формування збалансованих стратегій розвитку підприємств і галузей.

Інноваційна активність безпосередньо впливає на ключові макроекономічні параметри, забезпечуючи стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності країни та зміцнення її позицій на світовому ринку.

Для досягнення довгострокового економічного зростання важливим є не лише інвестування в інновації, але й підвищення рівня економічної складності. Це потребує зміцнення інституційної спроможності, розвитку інфраструктури, підготовки кваліфікованих фахівців та налагодження ефективної взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами.

Державна політика має бути орієнтована на створення інноваційної економіки, у якій знання та технології стають основними рушійними силами розвитку.

Тобто інновації, економічна складність і макроекономічні показники формують єдину взаємопов’язану систему, що визначає рівень розвитку країни [5]. У цьому контексті інновації слід розглядати не лише як технологічні зміни, а й як інструмент економічної трансформації. Саме інноваційний шлях розвитку забезпечує адаптацію економіки до глобальних викликів, її відновлення після криз та ефективне використання ресурсів.

Вплив інноваційного розвитку на макроекономічні показники України є особливо відчутним. В умовах трансформаційних процесів та світових викликів інновації відіграють роль не лише механізму модернізації, а й чинника економічної стійкості та зростання.

Попри складнощі, пов’язані з війною, інноваційний потенціал країни продовжує формуватися, хоча його рівень залишається нижчим за середньоєвропейські.

Дослідження показують, що частка підприємств, які впроваджують інновації, протягом останніх років суттєво поступається європейським показникам, що безпосередньо впливає на темпи зростання ВВП України [8].

Здійснений кореляційний аналіз даних Міністерства фінансів України та Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO), де вісь Х – Глобальний Індекс Інновацій та вісь У – ВВП на душу населення, виявив слабку кореляцію між цими показниками (рис. 1). Такий результат свідчить про те, що інноваційний розвиток у країнах із різним рівнем доходу відбувається за відмінними траєкторіями, і його макроекономічні наслідки є значною мірою контекстно зумовленими.

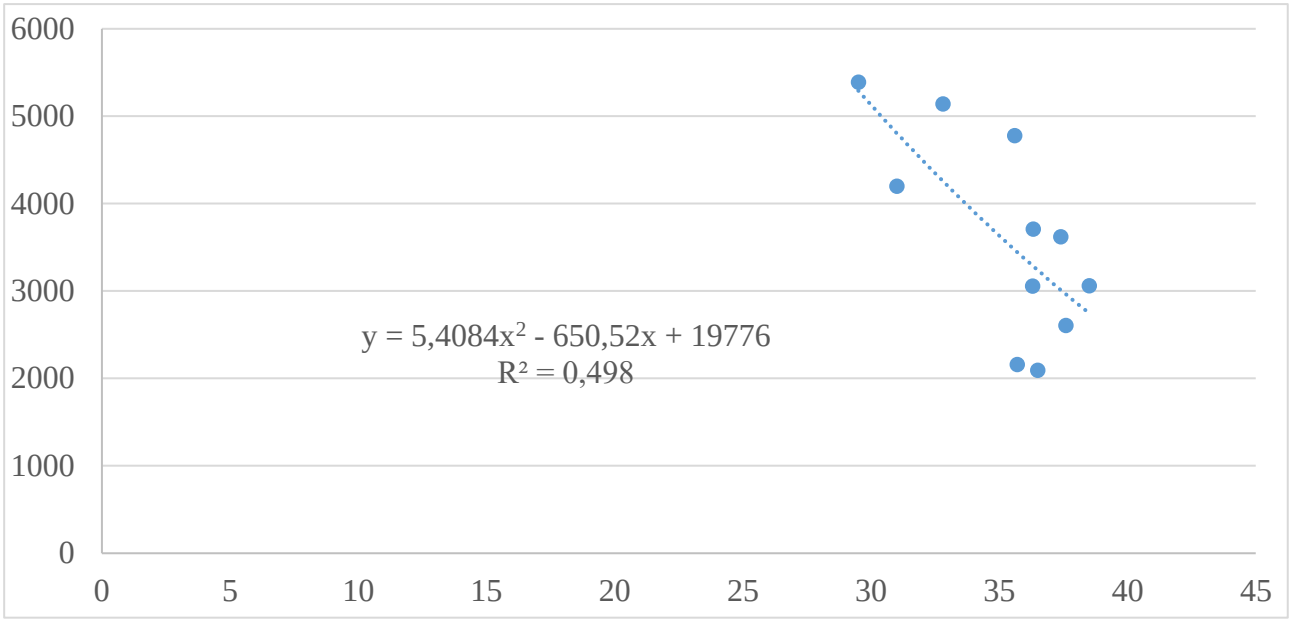



Рис. 1. Зв'язок між інноваційним рівнем (за GII) та економічним розвитком (ВВП на душу населення) України

*Джерело: побудовано авторами на основі даних WIPO і Міністерства фінансів України [11; 12])*

У випадку України слабкий взаємозв'язок між інноваційною активністю та динамікою макроекономічних показників зумовлений низкою системних факторів. Зокрема, недосконаліть інституційного середовища, що включає нерозвиненість фінансових ринків, низьку результативність освітньої та наукової сфер, а також обмежену ефективність державного управління, виступає основною перешкодою для інвестування у людський капітал і науково-дослідні роботи. Це призводить до хронічного браку фінансування у сфері R&D, дефіциту висококваліфікованих кадрів і низької наукової продуктивності, що знижує здатність економіки перетворювати інноваційний потенціал на відчутні економічні результати.

Додатковим стримуючим чинником є слабкість інституційної бази, яка ускладнює розвиток малого й середнього бізнесу, обмежує доступ до венчурного капіталу та внутрішніх джерел фінансування – необхідних складових ефективної інноваційної екосистеми. Унаслідок цього, навіть за зростання інноваційної активності, її вплив на макроекономічні показники залишається обмеженим.

Побудована модель демонструє позитивний, проте статистично несуттєвий зв'язок між інноваційністю та економічним зростанням, що може свідчити про наявність «пастки середнього доходу», характерної для багатьох країн, що розвиваються.

У таких умовах інновації не здатні стати рушієм стійкого розвитку через структурні диспропорції, зокрема на ринку праці, який вирізняється жорстким регулюванням, прихованим безробіттям та нераціональ-ним використанням трудових ресурсів [9].

**Висновки.** Інновації є системним фактором впливу на макроекономічну динаміку: вони здатні прискорювати економічне зростання, підвищувати конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, змінювати галузеву структуру економіки, стимулювати продуктивність праці та підвищувати ефективність використання ресурсів. У разі створення сприятливого інституційного та фінансового середовища, інновації можуть стати основою сталого економічного розвитку України в довгостроковій перспективі.

В умовах війни Україна отримала унікальний досвід у сфері військових інновацій, зокрема у створенні безпілотних систем і цифрових технологій. Цей потенціал може стати основою для формування нових високотехнологічних ринків, де країна здатна не лише наздогнати, а й випередити розвинуті економіки. Важливим чинником виступає розвиток агроінноваційних кластерів, які інтегрують цифрові рішення, дрони, IoT-технології та точне землеробство, що підвищує ефективність аграрного сектору й зміцнює позиції України як аграрної держави.

З огляду на поточні виклики, пов'язані з війною, обмеженим доступом до капіталу, відтоком людського капіталу та нестачею стратегічного бачення, інноваційний розвиток України потребує цілеспрямованої державної підтримки та скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін. Особливу увагу слід приділити зміцненню національної інноваційної екосистеми: розвитку науково-дослідної інфраструктури, стимулюванню трансферу технологій, інтеграції в глобальні ланцюги створення інноваційної вартості, а також підтримці інноваційно активного бізнесу.

Стратегічний фокус державної політики має бути спрямований не лише на підтримку окремих сфер інноваційної діяльності, а й на створення стабільного, передбачуваного та ефективного інституційного середовища, що забезпечить довгострокове зростання інноваційної спроможності країни та її макро-економічної конкурентоспроможності. В умовах посткризового відновлення саме інновації мають стати ключовим драйвером якісного економічного прориву України, заснованого на знаннях, високих технологіях та міжнародній інтеграції.

***Література***

1. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33.

2. Бутирін І. О. Державна політика доходів в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 40. С.15–19.

3. Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування».* 2025. № 2(42). С. 325–344.

4. Олійник Н. М., Манойленко А. М. Індекс економічної складності як інструмент оцінки рівня розвитку та економічного потенціалу країни. *Review of Transport Economics and Management*. 2020. Вип. 4(20). С. 48–54.

5. Terzić I. Unveiling the Linkages between Economic Complexity, Innovation and Growth: The Case of High-Income and Upper Middle-Income Economies. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2022. Vol. 69, № 3. P. 477–500.

6. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Lipych L., Kravchuk P., Galaziuk N., Burban O. Impact of Global Risks on Economic Downturn in Countries Worldwide: Analysis of the Causes of the Situation and Opportunities for Growth Recovery. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2025. Volume 34(6). P. 66–86.

7. Панкова А., Вельможко К. Вплив інноваційного розвитку промисловості на економічне зростання України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 468–472.

8. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія / Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Кіндзерський Ю. В. та ін. ; за ред. І. Ю. Єгорова, Ю. В. Кіндзерського. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. 240 с.

9. Fayyaz A., Bartha Z. Research and development as a driver of innovation and economic growth; case of developing economies. *Journal of Social and Economic Development.* 2025. https://doi.org/10.1007/s40847-025-00438-9.

10. Кривов'язюк І. В. Вплив війни на інноваційну діяльність промислових підприємств України: національний та регіональний аспекти. *Економічні науки: зб. наук. пр. Сер. «Регіональна економіка».* 2024. Вип. 21 (83). С. 8–17.

11. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/.

12. World Bank Open Data. GDP per capita (current $) – Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA.

13. Bondar K. Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare [Електронний ресурс]. Center for Strategic and International Studies (CSIS). March 6, 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare.

14. Ільков О. Виклики та можливості українського бізнесу в контексті майбутнього приєднання України до Європейського Союзу: матеріали семінару. Київ: Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2025. 12 с.

15. Hollanders H., Merkelbach I. European Panorama of Clusters and Industrial Change. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 93 p.

***References:***

1. Kovalchuk, V. (2023). Analiz tendentsii innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Analysis of trends in innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, *58*. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33 [in Ukrainian].

2. Butyrin, I. O. (2021). Derzhavna polityka dokhodiv v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Government income policy in digital conditions transformations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy, 40,* 15-19 [in Ukrainian].

3. Dykiy, Yu. O., Yuryk, N. Ye. (2025). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva v konteksti formuvannia ta vyboru stratehii innovatsiinoho rozvytku [Methodological approaches to assessing the efficiency of innovative activities of the enterprise in the context of forming and choosing innovative development strategy]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia «Upravlinnia ta administruvannia» –* Scientific innovations and advanced technologies. Series «Management and administration», *2(42),* 325-344 [in Ukrainian].

4. Oliinyk, N., Manoilenko, A. (2020). Indeks ekonomichnoi skladnosti yak instrument otsinky rivnia rozvytku ta ekonomichnoho potentsialu krainy [The economic complexity index as an

evaluation tool of the development level and economic potential of the country]. *Review of Transport Economics and Management, 4(20),* 48-54 [in Ukrainian].

5. Terzić, I. (2022). Unveiling the Linkages between Economic Complexity, Innovation and Growth: The Case of High-Income and Upper Middle-Income Economies. *Scientific Annals of Economics and Business, 69(3),* 477-500.

6. Kryvovyazyuk, I., Britchenko, I., Lipych, L., Kravchuk, P., Galaziuk, N., Burban, O. (2025). Impact of Global Risks on Economic Downturn in Countries Worldwide: Analysis of the Causes of the Situation and Opportunities for Growth Recovery. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania), 34(6),* 66-86.

7. Pankova, A., Velmozhko, K. (2025). Vplyv innovatsiinoho rozvytku promyslovosti na ekonomichne zrostannia Ukrainy [The impact of innovative development of industry on economic growth in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy, 1(52),* 468-472 [in Ukrainian].

8. Yehorov I. Yu., Kindzerskyi Yu. V. (Ed.). (2023). *Otsinka innovatsiinoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy [Evaluation of innovative development and structural transformations in the economy of Ukraine]*. Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy [in Ukrainian].

9. Fayyaz, A., Bartha, Z. (2025). Research and development as a driver of innovation and economic growth; case of developing economies. *Journal of Social and Economic Development*. https://doi.org/10.1007/s40847-025-00438-9.

10. Kryvoviaziuk, I. V. (2024). Vplyv viiny na innovatsiinu diialnist promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy: natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty [The impact of the war on the innovative activity of industrial enterprises of ukraine: national and regional aspects]. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. Ser. «Rehionalna ekonomika» – The collection of scientific works "Economic Sciences". Series "Regional Economy"*, 21 (83), 8-17 [in Ukrainian].

11. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/.

12. World Bank Open Data. GDP per capita (current $) – Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA.

13. Bondar, K. (2025). Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare. Center for Strategic and International Studies (CSIS). URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare.

14. Ilkov, O. (2025). Vyklyky ta mozhlyvosti ukrainskoho biznesu v konteksti maibutnoho pryiednannia Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Challenges and opportunities for Ukrainian business in the context of Ukraine's future accession to the European Union]. Kyiv, Uriadovyi ofis koordynatsii yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehratsii [in Ukrainian].

15. Hollanders, H., Merkelbach, I. (2020). European Panorama of Clusters and Industrial Change. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

*УДК 004.9:352*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-828-838*

**Самойлова Ірина Іванівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри девелопменту та просторового планування, ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури», м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-1346-7596

**Самойлов Олександр Олександрович** доктор філософії з економіки, директор, ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури», м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-5520-5714

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ: ШЛЯХ ДО РОЗУМНОГО МІСТА

**Анотація.** Стрімкий розвиток урбанізації, збільшення чисельності міського населення та ускладнення інфраструктурних процесів у містах створюють нові виклики для муніципального управління. Традиційні підходи до управління міським господарством виявляються недостатньо ефективними в умовах швидкоплинних змін, перевантаження інфраструктури, екологічного тиску, а також зростаючих очікувань з боку громадян щодо якості міських послуг та прозорості діяльності влади. В таких умовах виникає потреба у впровадженні інноваційних рішень, зокрема сучасних цифрових технологій, які б дозволили забезпечити сталий розвиток міста, ефективну комунікацію з мешканцями, своєчасне реагування на зміни в міському середовищі, раціональне використання ресурсів та підвищення якості життя.

Метою статті є аналіз сучасних цифрових технологій, що застосовуються в управлінні міським господарством, а також дослідження їхньої ролі у формуванні концепції “розумного міста”. У статті розглянуто актуальні підходи до впровадження сучасних технологій в управління міським господарством у контексті концепції “розумного міста”.

Описано основні цифрові інструменти, що використовуються в міському управлінні, такі як Інтернет речей, системи розумного транспорту, енерго-менеджмент, аналітика великих даних, цифрова взаємодія з мешканцями тощо. Аналіз досліджень підтверджує ефективність технологій IoT, Big Data, AI та GIS у різних аспектах міського управління.

Досліджено, що впровадження сучасних технологій управління міським господарством є ключовим фактором розвитку розумних міст, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити інфраструктуру та підвищити якість життя населення. Встановлено, що сучасні технології в управлінні

міським господарством – це інструменти, які роблять міста безпечнішими, комфортнішими, екологічнішими та більш відкритими для громадян.

Проаналізовано переваги та виклики розвитку smart-технологій в українських містах. Практичні приклади впровадження таких технологій показують значне покращення якості життя мешканців, підвищення екологічної безпеки та економічної ефективності; а виклики, в свою чергу, пов'язані з високою вартістю впровадження цих технологій, необхідністю кваліфікованих кадрів, проблемами кібербезпеки та захисту персональних даних тощо.

**Ключові слова:** міське господарство, новітні технології, розумне місто, управління міським господарством, ефективність.

**Samoilova Iryna Ivanivna** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Development and Spatial Planning, Separate Structural Unit «Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture», Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-1346-7596

**Samoilov Oleksandr Oleksandrovych** PhD in Economics, Director, Separate Structural Unit «Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture», Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-5520-5714

## MODERN URBAN MANAGEMENT TECHNOLOGIES: THE PATH TO A SMART CITY

**Abstract.** The rapid development of urbanization, the increase in the urban population and the complication of infrastructure processes in cities create new challenges for municipal management. Traditional approaches to urban management are proving to be insufficiently effective in the face of rapid changes, infrastructure overload, environmental pressure, as well as growing expectations from citizens regarding the quality of urban services and transparency of government activities. In such conditions, there is a need to implement innovative solutions, in particular modern digital technologies, which would ensure sustainable development of the city, effective communication with residents, timely response to changes in the urban environment, rational use of resources and improvement of the quality of life.

The purpose of the article is to analyze modern digital technologies used in urban management, as well as to study their role in the formation of the concept of a "smart city".

The article considers current approaches to the implementation of modern technologies in urban management in the context of the concept of a "smart city". The main digital tools used in urban management are described, such as the Internet of Things, smart transport systems, energy management, big data analytics, digital interaction with residents, etc. Research analysis confirms the effectiveness of IoT, Big Data, AI, and GIS technologies in various aspects of urban management.

It is studied that the introduction of modern technologies in urban management is a key factor in the development of smart cities, which allows optimizing the use of resources, improving infrastructure and improving the quality of life of the population. It is established that modern technologies in urban management are tools that make cities safer, more comfortable, more environmentally friendly and more open to citizens.

The advantages and challenges of developing smart technologies in Ukrainian cities are analyzed. Practical examples of the implementation of such technologies show a significant improvement in the quality of life of residents, increased environmental safety and economic efficiency; while the challenges, in turn, are associated with the high cost of implementing these technologies, the need for qualified personnel, cybersecurity and personal data protection issues etc.

**Keywords:** urban economy, new technologies, smart city, urban economy management, efficiency.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток урбанізації, збільшення чисельності міського населення та ускладнення інфраструктурних процесів у містах створюють нові виклики для муніципального управління. Традиційні підходи до управління міським господарством виявляються недостатньо ефективними в умовах швидкоплинних змін, перевантаження інфраструктури, екологічного тиску, а також зростаючих очікувань з боку громадян щодо якості міських послуг та прозорості діяльності влади [1]. В таких умовах виникає потреба у впровадженні інноваційних рішень, зокрема сучасних цифрових технологій, які б дозволили забезпечити сталий розвиток міста, ефективну комунікацію з мешканцями, своєчасне реагування на зміни в міському середовищі, раціональне використання ресурсів та підвищення якості життя. Однак, попри активний розвиток концепції “розумного міста” у світі, в українському контексті її реалізація відбувається нерівномірно, фрагментарно та часто без належної стратегії. Процес впровадження smart-технологій у міське середовище супроводжується низкою системних проблем, серед яких варто виокремити обмежене фінансування, дефіцит кваліфікованих фахівців, недосконаліть нормативно-правового забезпечення, низький рівень цифрової компетентності населення, а також відсутність ефективної інтеграції між окремими складовими міської інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки концепція “розумного міста” стала предметом активних наукових досліджень у сфері урбаністики, інформаційних технологій та публічного управління. У публікаціях А. Грінфілда, С. Пула, С. Тана, А. Тейхаха, Р. Холла досліджуються приклади впровадження smart-технологій у провідних містах світу, аналізуються переваги та бар’єри їх застосування. У дослідженнях вітчизняних науковців, таких як І. Жукович, О. Єршова, Д. Перелі, І. Рижова, О. Соколовська, С. Чукут наголошується на необхідності адаптації цих технологій з урахуванням соціально-

економічних особливостей українських міст, а також правових і організаційних умов. Таким чином, постає потреба у дослідженні сучасних технологій управління міським господарством крізь призму концепції "розумного міста", а також в оцінці потенціалу та бар'єрів для їх ефективного впровадження в українських містах. Це дозволить сформувати науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності урбаністичного управління та переходу до моделі "розумного міста".

**Мета статті**. Метою статті є аналіз сучасних цифрових технологій, що застосовуються в управлінні міським господарством, а також дослідження їхньої ролі у формуванні концепції "розумного міста".

**Виклад основного матеріалу.** У XXI столітті стрімкий розвиток інформаційних технологій відкрив нові можливості для управління містами. Сучасні технології управління міським господарством активно розвиваються у рамках концепції "розумного міста" (smart city). Концепція "розумного міста" передбачає інтеграцію сучасних цифрових рішень у всі сфери міського господарства з метою підвищення якості життя громадян, ефективності використання ресурсів і сталого розвитку. Впровадження таких технологій змінює традиційні підходи до управління міською інфраструктурою, транспортом, енергетикою, безпекою та екологією. Розумне місто – це сучасна концепція міського розвитку, в основі якої лежить використання інформаційних технологій для ефективного вирішення складних проблем, удосконалення системи управління та створення сприятливих умов для розвитку як громади, так і окремої особистості [2]. Метою концепції "розумного міста" є підвищення його конкурентоспроможності, формування ефективної системи управління міським господарством, а також забезпечення безпечних і комфортних умов проживання для мешканців. До ключових характеристик розумного міста належать високий рівень технологічного розвитку міської інфраструктури, ефективне управління міськими ресурсами, орієнтація на економічну доцільність, зокрема у сфері сервісних послуг, створення комфортного та безпечного середовища, а також пріоритетність потреб людини. Основним інструментом реалізації даної концепції виступає широке впровадження інноваційних цифрових і інженерних рішень у всі сфери міської інфраструктури [3].

У "розумному місті" сучасні інформаційні технології виконують три ключові функції: забезпечують ефективні канали зв'язку для оперативної передачі інформації; збирають і передають дані, необхідні для роботи служб, що керують міською інфраструктурою; слугують інструментом зворотного зв'язку між мешканцями міста та його адміністрацією [4]. Розумні міста використовують інноваційні технології для покращення якості життя мешканців, оптимізації міських служб та підвищення стійкості інфраструктури. Європа є одним з лідерів у цьому напрямку, втілюючи різноманітні проєкти, від інтеграції IT-рішень в побутові системи до створення повністю інтегрованих екосистем, що забезпечують сталий розвиток міських територій.

У містах Західної Європи дедалі частіше впроваджують інноваційні методи для вирішення питань управління міським господарством. Так, у 2009 році в Амстердамі почалося активне впровадження "розумних" технологій. Серед перших рішень – енергоефективне смарт-освітлення вулиць, інтелектуальні системи паркування та інші інновації міської інфраструктури. Метою ініціативи було створення розумного, екологічно сталого та здорового міста майбутнього. Сучасні інноваційні технології та аналітика на основі баз даних спрямовані на покращення якості життя населення. Основні напрями реалізації включають: розвиток циркулярної економіки, енергоефективність, мобільність, підвищення якості життя громадян, цифровізацію міського середовища та розвиток знань. У межах ініціативи Amsterdam Smart City створено відкриту інноваційну платформу, яка об'єднує новаторів з державного сектору, бізнесу, наукових установ та громадських організацій з метою спільного проєктування міста та регіону майбутнього [5; 6].

У 2012 році в Барселоні місцева влада запустила інформаційну платформу Setilo та встановила в місті систему сенсорів. Вони дозволили в режимі реального часу відстежувати температуру повітря й води, вологість, доступність паркувальних місць, стан дорожнього руху та інші показники, доступні для мешканців і гостей міста [5]. Місцева влада впровадила низку мобільних застосунків, спрямованих на підвищення якості життя мешканців, а саме: Decidim – цифрова платформа, яка забезпечує активну участь громадян в управлінні містом (вона дає змогу пропонувати ідеї, обговорювати їх і брати участь у голосуваннях; понад 70% ініціатив надходить безпосередньо від громадськості); Apparkb – застосунок, що допомагає орієнтуватися в місті, знаходити місця для паркування, точки доступу Wi-Fi, а також отримувати інформацію про роботу міських сервісів у сферах житла, мобільності, охорони здоров'я, безпеки та комунального обслуговування [6]. Метою запровадження цих технологій є забезпечення сталого розвитку міста шляхом стимулювання ініціатив у сферах інтелектуального освітлення, мобільності, енергетики, соціальних інновацій та впровадження ефективних міжнародних практик. Завдяки інтеграції відкритих даних, людського потенціалу та знань місто прагне стати платформою для створення інструментів, що сприятимуть колективному формуванню майбутнього його мешканців.

У Відні активно впроваджуються smart-технології для підвищення енергоефективності будівель, модернізації громадських просторів та оптимізації систем поводження з відходами. Це дозволяє формувати "розумні" райони, орієнтовані на комфорт і якість життя мешканців. Копенгаген, у свою чергу, демонструє приклад екологічного підходу завдяки зменшенню викидів $CO_2$, впровадженню інтелектуальних транспортних систем і розвитку велосипедної інфраструктури, що заохочує до використання сталого транспорту [5]. Хельсінкі динамічно впроваджує сучасні технології для підвищення ефективності роботи міських служб, зокрема в галузі транспорту та енергоощадного будівництва.

Також місто активно розвиває ініціативи у сфері відновлюваної енергетики, використовуючи потужності сонячних і вітрових електростанцій [7].

Одним із найрозвиненіших у цифровому плані міст світу вважається Сінгапур. Серед цікавих рішень – Пневматична система транспортування відходів, що використовує мережу підземних вакуумних трубопроводів для збору сміття. Такий підхід дозволяє уникнути неприємних запахів і підтримувати чистоту в місті. Ще одна важлива ініціатива – система розумного освітлення, яка автоматично регулює інтенсивність світла залежно від кількості пішоходів та транспорту поблизу. Це значно знижує енергоспоживання на рівні всього міста та сприяє сталому розвитку [7]. У 2011 році в китайському місті Шанхай було розпочато активне впровадження передових технологій, зокрема Інтернету речей, мереж 5G, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень, з метою підвищення якості життя мешканців та підвищення ефективності міського управління. Основними напрямами розвитку стали забезпечення сталого економічного зростання, зниження рівня викидів в атмосферу та модернізація транспортної інфра-структури [6]. У китайському місті Карамай у 2012 році на автобусних зупинках з'явилися інформаційні екрани, а в будинках для людей похилого віку встановили спеціальні кнопки виклику, які автоматично сповіщають швидку допомогу та родичів у разі потреби [8].

У 2017 році у Нью-Йорку запрацював стартап BigBelly, який створив "розумні" сміттєві контейнери. Вони заряджаються від сонячних батарей і автоматично надсилають сигнал комунальним службам, коли заповнені. Це дозволяє ефективно планувати маршрути збору відходів, що сприяє економії пального та оптимізації системи переробки сміття [6; 9]. У Чикаго (США) було реалізовано міську ініціативу, яка сприяла підвищенню вартості нерухомості на 5-15% у районах, де вона впроваджена. Йдеться про використання будь-яких вільних міських просторів – зокрема дитячих майданчиків – для вирощування зелені. Завдяки цьому багато будинків мають власні сади, а озеленені зони стали поширеним явищем. Це позитивно вплинуло не лише на житловий фонд, а й на комерційну нерухомість – орендна плата за офіси поруч із зеленими зонами також значно зросла, що загалом стимулює економіку міста. Крім того, в Нью-Йорку діє система звукових сенсорів, зокрема вмонтованих у камери відеоспостереження. Вони вловлюють звук пострілу та миттєво передають сигнал до поліції, що дозволяє швидко реагувати на надзвичайні ситуації [9].

Таким чином, інновації слугують потужним двигуном економічного розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях. Вони можуть проявлятися як у вигляді технологічних рішень у виробничій сфері, зокрема завдяки приватним інвестиціям у промисловість регіонів, так і в сучасних методах управління міською інфраструктурою, приклади яких були наведені вище. Раціональне поєднання інноваційних підходів у сфері управління міським господарством сприяє синергетичному ефекту, який прискорює розвиток суміжних галузей.

З технологічної точки зору цифрова трансформація міст базується на низці ключових мегатрендів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема: мобільності; соціальних комунікаціях; хмарних обчисленнях; великих даних та передбачувальній аналітиці; машинному навчанні і штучному інтелекті; технологіях забезпечення кібербезпеки; а також інтернеті речей [3]. Сучасний етап розвитку свідчить про виділення ключових напрямів розробки та впровадження інноваційних технологій в управлінні міським господарством у розвинених країнах світу, зокрема:

1. Інтернет речей (IoT) в урбаністичному управлінні. Інтернет речей (Internet of Things) – це мережа фізичних пристроїв, підключених до Інтернету, які збирають і обмінюються даними в режимі реального часу. У міському господарстві IoT дозволяє: моніторити якість повітря, шумове забруднення, температуру; відслідковувати заповнення сміттєвих контейнерів та оптимізувати маршрути вивозу; забезпечувати управління вуличним освітленням залежно від рівня освітленості або руху; створювати "розумні" паркінги з індикацією вільних місць. Прикладом ефективного використання IoT в Україні є система моніторингу екологічного стану повітря у Львові, яка дозволяє виявляти локальні джерела забруднення та оперативно реагувати на зміни.

2. Розумні транспортні системи (ITS). Сучасні міста активно впроваджують інтелектуальні транспортні системи, до яких входять: електронні квитки та мобільні додатки для громадського транспорту; інтерактивні табло із часом прибуття транспорту; адаптивні світлофори з сенсорами руху; системи моніторингу дорожньої ситуації та управління трафіком. Такі системи дозволяють зменшити затори, підвищити безпеку руху та комфорт пасажирів. Наприклад, у Києві впроваджено систему електронного квитка "Kyiv Smart Card", яка інтегрує оплату проїзду у метро, трамваї, автобусах та приватному транспорті.

3. Енергоменеджмент та "розумні" мережі (Smart Grid). У сфері енергетики застосовуються системи моніторингу та автоматичного регулювання енергоспоживання: смарт-лічильники, які дозволяють мешканцям бачити реальний обсяг спожитої електроенергії; вуличне освітлення з датчиками руху; автоматизоване управління системами опалення у громадських будівлях; інтеграція відновлюваних джерел енергії у міські енергосистеми. У Вінниці реалізовано енергоефективні проєкти з використанням сучасних ІТ-рішень у сфері ЖКГ, що дозволило зменшити споживання енергії у комунальних закладах на понад 30%.

4. Big Data та GIS. Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє: виявляти закономірності у використанні міської інфраструктури; прогнозувати навантаження на транспортні мережі; моделювати наслідки управлінських рішень; формувати персоналізовані сервіси для мешканців. Використання Big Data також дозволяє виявляти критичні зони у місті ("heat maps") для подальшої оптимізації просторового планування та управління інфраструктурою. GIS (геоінформаційні

системи) – дозволяють аналізувати просторові дані для містобудівного планування, ремонту мереж тощо.

5. Цифрова взаємодія з громадянами. Smart City передбачає активну участь мешканців у прийнятті управлінських рішень. Для цього впроваджуються: онлайн-портали для звернень громадян; електронні петиції та опитування; мобільні додатки для повідомлення про проблеми (ямковість доріг, непрацююче освітлення тощо); системи відкритих даних. У Львові, наприклад, функціонує платформа “e-dem”, яка забезпечує електронну участь громадян у бюджетному процесі через інструмент “громадський бюджет”.

6. Системи безпеки і відеоспостереження. У багатьох містах України розгорнуті інтелектуальні системи відеонагляду, які забезпечують: розпізнавання номерних знаків і облич; оперативне реагування на порушення; інтеграцію з системами надзвичайних ситуацій.

7. Штучний інтелект (AI) – використовується для прогнозування потреб міста, оптимізації маршрутів транспорту, автоматизації систем обслуговування [10; 11; 12].

Використання цифрових технологій в управлінні міським господарством дозволяє містам переходити від реактивного до проактивного управління. Системи, що базуються на даних, забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Практичні приклади впровадження таких технологій показують значне покращення якості життя мешканців (краща комунальна інфраструктура: “розумні” зупинки, вуличне освітлення, оптимізація водопостачання та каналізації; зручність у послугах: електронні адміністративні сервіси, зворотний зв’язок, прозорість), підвищення екологічної безпеки (менше споживання електроенергії завдяки більш розумному управлінню освітленням, системами обігріву, кондиціювання тощо; зелені smart city як спосіб відповідати екостандартам ЄС, зменшення забруднення) та економічної ефективності (зменшення операційних витрат міських служб, більш ефективний розподіл ресурсів; підвищення привабливості для бізнесу, стартапів, інвестицій у технології) тощо.

Проте, існують також виклики, пов’язані з високою вартістю впровадження цих технологій (бюджети міст часто обмежені, особливо у менш розвинених регіонах чи міст, які постраждали від війни; реалізація дорогих smart-рішень потребує значних інвестицій; брак фінансових стимулів, грантів, чітких моделей партнерства публічного та приватного секторів), необхідністю кваліфікованих кадрів (недостатня кількість спеціалістів, які можуть проєктувати, впроваджувати, підтримувати smart city системи; технічна застарілість або нестача інфраструктури у малих і середніх містах), проблемами кібербезпеки та захисту персональних даних тощо.

Таким чином, на основі таких технологій у розвинених країнах формується концепція “розумного міста”, де інновації сприяють ефективному використанню ресурсів, а громадяни залучаються до процесів управління, розвитку та

стратегічного планування своїх міст, забезпечуючи їх конкурентоспроможність у майбутньому. Попри те, що в Україні ця концепція наразі не є пріоритетною через триваючу війну, вже сьогодні необхідно закладати основу для повоєнного відновлення. Вибір стратегічного курсу розвитку, зокрема впровадження елементів "розумного міста", може стати важливим чинником у процесі відбудови економіки країни в найближчій перспективі [13].

**Висновки.** З вищенаведеного можна зробити висновок, що впровадження сучасних технологій управління міським господарством є ключовим фактором розвитку розумних міст, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити інфраструктуру та підвищити якість життя населення. Аналіз досліджень підтверджує ефективність технологій IoT, Big Data, AI та GIS у різних аспектах міського управління. Водночас для українських міст важливо врахувати національні особливості та створити сприятливі умови для впровадження smart-рішень. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка адаптованих моделей цифрової трансформації міського господарства, а також оцінка соціальних та економічних наслідків такої трансформації.

***Література:***

1. Перелі Д.Д. Формування концепції смарт-міст в системі публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* Т. 34(73). № 4. 2023. С. 46-51.

2. Рижова І.С., Захарова С.О. Вплив «smart технологій» на розвиток «smart-міста» в інформаційному суспільстві. *Гуманітарний вісник ЗДІА.* Вип. 72. 2018. С. 81-90.

3. Єршова О.Л., Бажан Л.І. Розумне місто: концепція, моделі, технології, стандартизація. *Статистика України.* № 2-3. 2020. С. 68-77.

4. Горошко М. Що таке "розумне місто" і чи вдасться Україні перейняти світовий досвід? *Українська правда.* 2018. URL: https://life.pravda.com.ua/columns/2018/11/27/234336/

5. Костржевський Д. Розвиток розумних міст у Європі, як приклад для післявоєнної України. 2024. URL: https://kostrzhevskyi.com/development-of-smart-cities/

6. Захарова О.В., Козирєв Д.М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Вип. 67. 2022. С. 5-14.

7. Антонюк І.В., Кошова С.П. Запровадження програм smart-city у великих містах: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід.* № 18. 2021. С. 99-107.

8. Захарова О.В., Бабич І.В. Європейський досвід переходу до технологій "розумних міст" в умовах інформаційної економіки. *Науковий журнал "Розвиток міста".* Вип. 2(02). 2024. С. 130-135.

9. Чичкало-Кондрацька І.Б., Буряк А.А., Кондрацька Д.С. Особливості створення та перспективи розвитку smart cities у країнах світу. *Ефективна економіка.* №8. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/11.pdf

10. Чукут С.А., Дмитренко В.І. Smart-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід.* № 13. 2016. С. 89-93.

11. Топчій О. Впровадження інноваційних технологій у розвиток житлово-комунального господарства: регіональний аспект. *Економічний аналіз.* Т 30. № 1. Ч. 2. 2020. С. 166-172.

12. Андрієнко А.О. Упровадження концепції “Smart City” в управління великими містами України: монографія. Вінниця: ГО “Європейська наукова платформа”, 2023. 196 с.

13. Дудар І.Н., Бричанський А.О. Сучасні підходи до відновлення та розвитку міст після війни. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. №2. Вип. 35. 2023. С. 153-158.

***References:***

1. Pereli, D.D. (2023). Formuvannia kontseptsii smart-mist v systemi publichnoho upravlinnia [Formation of the concept of smart cities in the system of public administration.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, 34(73), 4,* 46-51. [in Ukrainian].

2. Ryzhova, I.S. & Zakharova, S.O. (2018). Vplyv «smart tekhnolohii» na rozvytok «smart-mista» v informatsiinomu suspilstvi [The impact of “smart technologies” on the development of “smart cities” in the information society]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanitarian Bulletin of the ZSIA, 72,* 81-90. [in Ukrainian].

3. Yershova, O.L. & Bazhan, L.I. (2020). Rozumne misto: kontseptsiia, modeli, tekhnolohii, standartyzatsiia [Smart city: concept, models, technologies, standardization]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine, 2-3,* 68-77 [in Ukrainian].

4. Horoshko, M. (2018). Shcho take “rozumne misto” i chy vdastsia Ukraini pereiniaty svitovyi dosvid? [What is a “smart city” and will Ukraine be able to adopt world experience?]. *Ukrainska pravda – Ukrainian Truth.* Retrieved from https://life.pravda.com.ua/columns/2018/11/27/234336/ [in Ukrainian].

5. Kostrzhevskyi, D. (2024). Rozvytok rozumnykh mist u Yevropi, yak pryklad dlia pisliavoiennoi Ukrainy [The development of smart cities in Europe as an example for post-war Ukraine].Retrieved from https://kostrzhevskyi.com/development-of-smart-cities/ [in Ukrainian].

6. Zakharova, O.V. & Kozyriev, D.M. (2022). Kontseptsiia rozumnoho mista yak alternatyvnyi pidkhid do vidnovlennia miskoi infrastruktury Ukrainy v povoiennyi period [The concept of a smart city as an alternative approach to the restoration of urban infrastructure in Ukraine in the post-war period]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic Sciences, 67,* 5-14 [in Ukrainian].

7. Antoniuk, I.V. & Koshova, S.P. (2021). Zaprovadzhennia prohram smart-city u velykykh mistakh: vitchyznianyi ta zarubizhnyi dosvid [Implementation of smart-city programs in large cities: domestic and foreign experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 18,* 99-107 [in Ukrainian].

8. Zakharova, O.V. & Babych, I.V. (2024). Yevropeiskyi dosvid perekhodu do tekhnolohii “rozumnykh mist” v umovakh informatsiinoi ekonomiky [European experience of transition to “smart city” technologies in the context of information economy]. *Naukovyi zhurnal «Rozvytok mista» – Scientific journal “City Development”, 2(02),* 130-135.

9. Chychkalo-Kondratska, I.B., Buriak, A.A. & Kondratska, D.S. (2020). Osoblyvosti stvorennia ta perspektyvy rozvytku smart cities u krainakh svitu [Features of the creation and prospects for the development of smart cities in countries around the world]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy, 8.* Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/11.pdf [in Ukrainian].

10. Chukut, S.A. & Dmytrenko, V.I. (2016). Smart-siti chy elektronne misto: suchasni pidkhody do rozuminnia vprovadzhennia e-uriaduvannia na mistsevomu rivni [Smart cities or e-city: modern approaches to understanding the implementation of e-government at the local level]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 13,* 89-93 [in Ukrainian].

11. Topchii, O. (2020). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytok zhytlovo-komunalnoho hospodarstva: rehionalnyi aspect [Implementation of innovative technologies in the development of housing and communal economy: regional aspect]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis, 30, 1, 2,* 166-172 [in Ukrainian].

12. Andriienko, A.O. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii "Smart City" v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy [Introduction of the "Smart City" concept into the management of large cities in Ukraine]. Vinnytsia: HO "Ievropeiska naukova platforma". 196 p. [in Ukrainian].

13. Dudar, I.N. & Brychanskyi, A.O. (2023). Suchasni pidkhody do vidnovlennia ta rozvytku mist pislia viiny [Modern approaches to the restoration and development of cities after the war]. *Suchasni tekhnolohii, materialy i konstruktsii v budivnytstvi – Modern technologies, materials and designs in construction, 2, 35,* 153-158 [in Ukrainian].

*УДК 330.322(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-839-848*

**Свінцов Олександр Миколайович** доктор економічних наук, професор, Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0000-0002-6047-457X

# РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СПРИЯТЛИВОГО ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

**Анотація. Тема інтегрованого інвестиційного клімату** охоплює питання створення сприятливих умов для залучення інвестицій в економіку територіальних громад шляхом об'єднання економічних, соціальних та екологічних чинників, що сприяють сталому розвитку. У статті представлено аналіз сучасного стану міжнародного інвестування в Україні та залучення прямих іноземних інвестицій у період 2010–2024 років, що виявив загальну тенденцію до зниження. Розкрито сутність поняття «інвестиції» та їх вплив на економічні процеси в країні.

Окрему увагу приділено дослідженню динаміки індексу інвестиційної привабливості України у 2018–2023 роках. В статті досліджується внесок регіонів у підвищення інвестиційної привабливості країни, аналізуються успішні регіональні ініціативи та міжнародні приклади, які можуть бути адаптовані в Україні.

**Акцентовано увагу на ролі регіональної економіки у формуванні інтегрованого інвестиційного клімату.** У статті розглянуто сучасні підходи до фінансового менеджменту в контексті сталого розвитку територіальних громад.

Особливу увагу приділено інструментам фінансового планування, бюджетування та інвестиційного аналізу, що сприяють збалансованому економічному, соціальному та екологічному розвитку. Проаналізовано кращі практики управління фінансовими ресурсами в громадах, які успішно впроваджують принципи сталого розвитку. Визначено ключові виклики, пов'язані з недостатністю фінансування, нестабільністю нормативно-правової бази та обмеженою участю місцевого населення у процесах прийняття рішень. **Запропоновано шляхи вдосконалення інтегрованого інвестиційного клімату в Україні.**

Запропоновано рекомендації щодо оптимізації фінансових процесів через впровадження діджитал-інструментів, публічно-приватного партнерства та залучення грантових ресурсів. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців, науковців та представників місцевого самоврядування, які прагнуть забезпечити довгострокову фінансову стабільність та розвиток громад.

**Ключові слова:** інтегрований інвестиційний клімат, територіальні громади, управління фінансовими ресурсами, трансформаційні процеси, місцеве самоврядування.

**Svintsov Oleksandr Mykolayovych** Doctor of Economic Sciences, Professor, Drohobytsk State Pedagogical University named after Ivan Franko, str. Ivana Franka, 24, Drohobych, https://orcid.org/0000-0002-6047-457X

## THE ROLE OF THE REGIONAL ECONOMY IN FORMING A FAVORABLE INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE: UKRAINIAN EXPERIENCE AND INTERNATIONAL PRACTICE

**Abstract**. The topic of an integrated investment climate covers the issue of creating favorable conditions for attracting investments into the economy of territorial communities by combining economic, social and environmental factors that contribute to sustainable development. The article presents an analysis of the current state of international investment in Ukraine and attracting foreign direct investment in the period 2010–2024, which revealed a general downward trend. The essence of the concept of "investment" and its impact on economic processes in the country are revealed. Special attention is paid to the study of the dynamics of the investment attractiveness index of Ukraine in 2018–2023. The article examines the contribution of regions to increasing the country's investment attractiveness, analyzes successful regional initiatives and international examples that can be adapted in Ukraine. The emphasis is on the role of the regional economy in forming an integrated investment climate. The article considers modern approaches to financial management in the context of sustainable development of territorial communities. Particular attention is paid to financial planning, budgeting and investment analysis tools that contribute to balanced economic, social and environmental development. The best practices of financial resource management in communities that successfully implement the principles of sustainable development are analyzed. Key challenges associated with insufficient funding, instability of the regulatory framework and limited participation of the local population in decision-making processes are identified. Ways to improve the integrated investment climate in Ukraine are proposed. Recommendations are made for optimizing financial processes through the implementation of digital tools, public-private partnerships and attracting grant resources. The results of the study may be useful for managers, scientists and representatives of local governments who seek to ensure long-term financial stability and development of communities.

**Keywords**: integrated investment climate, territorial communities, financial resource management, transformation processes, local government.

**Постановка проблеми**. Фінансовий менеджмент територіальних громад відіграє ключову роль у забезпеченні їх сталого розвитку. Проте, в умовах

сучасних викликів, таких як обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність економіки, зміни в законодавстві та вплив глобальних криз, воєнні дії в Україні громади стикаються зі складнощами у реалізації довгострокових стратегій. Часто спостерігається недостатня ефективність управління бюджетами, низький рівень залучення зовнішніх інвестицій та слабка взаємодія між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю.

Крім того, інтеграція принципів сталого розвитку у фінансове планування вимагає глибокого розуміння соціальних, економічних та екологічних аспектів, що ускладнюється через відсутність відповідних інструментів та кваліфікованих кадрів. У цьому контексті виникає потреба у вдосконаленні підходів до фінансового управління, які б сприяли забезпеченню збалансованого розвитку громад, покращенню їхньої фінансової стійкості та підвищенню якості життя населення. Авторами розглянуто особливості впливу регіональної економіки на інтегрований інвестиційний клімат України, її досвід у цій сфері, а також міжнародну практику, яка може бути використана для вдосконалення існуючих підходів.

Проблема вимагає дослідження та впровадження інноваційних фінансових інструментів, оптимізації процесів управління фінансовими ресурсами, а також розробки стратегій, що враховують сучасні виклики та можливості для сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. В останні роки зросла увага науковців до питань фінансового менеджменту територіальних громад у контексті сталого розвитку. Зокрема, дослідження зосереджені на підвищенні ефективності бюджетного процесу, використанні інноваційних фінансових інструментів та впровадженні принципів сталості у стратегіях розвитку. Науковці Батракова Т.І., Курченко М.М. досліджують перспективи та стратегії розвитку міжнародного інвестування в Україні. [1] У своїх роботах І. О. Мошляк аналізує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на інвестиційний клімат України, зокрема в контексті економічних криз і військових конфліктів. Акцентовано увагу на інвестиційному кліматі в Україні та напрямах його покращення. [9]

Значна увага приділена механізмам державного регулювання, підкреслюючи потреби забезпечення прозорості, скорочення адміністративних бар’єрів та створення інструментів для страхування військових ризиків. У роботах також висвітлюється значення міжнародної допомоги для створення сприятливого середовища для інвесторів.

Квасній Л.Г., Сисин Г.І., Поясник О.С. у своїх дослідженнях аналізують наслідки воєнних дій для економіки України, зокрема вплив воєнного стану на інтегрований інвестиційний клімат в Україні. Автор детально розглядає зміни в структурі інвестиційних потоків і наголошує на важливості залучення прямих іноземних інвестицій через створення спеціальних економічних зон та використання податкових стимулів. [6]

Науковці Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. досліджують інвестиційну привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. [10]

Наведені дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до фінансового менеджменту, який би інтегрував інноваційні підходи, прозорість управління та стратегічне планування для досягнення сталого розвитку територіальних громад. Тому питання **ролі регіональної економіки у формуванні інтегрованого інвестиційного клімату в Україні** потребує подальшого аналізу і комплексного дослідження.

**Мета статті**. Метою статті є аналіз сучасних підходів до фінансового менеджменту територіальних громад у контексті забезпечення їх сталого розвитку, визначення ключових викликів і можливостей, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації управління фінансовими ресурсами з урахуванням соціальних, економічних та екологічних аспектів.

**Виклад основного матеріалу дослідження**. Кузьменко О.В. під інвестиційним кліматом розуміє умови, які сприяють процесам інвестиційної діяльності у конкретному регіоні або гальмують їх [8] Кубах Т.Г. зауважує що «інвестиційний клімат – це сукупність політичних, економічних, правових, географічних, соціально–культурних умов які у своїй взаємодії забезпечують та впливають на інвестиційну діяльність вітчизняних та іноземних інвесторів на окремо взятій території». [7]

Формування сприятливого інтегрованого інвестиційного клімату є ключовим чинником розвитку економіки на регіональному та національному рівнях. Регіональна економіка відіграє центральну роль у залученні інвестицій, адже кожен регіон має унікальні ресурси, інфраструктуру, соціально-економічні умови та рівень інвестиційної привабливості. В умовах глобалізації регіони виступають як самостійні суб’єкти економічної конкуренції за капітал і технології, що робить їхню роль у розвитку країни особливо важливою. У цьому контексті розглянемо особливості впливу регіональної економіки на інвестиційний клімат України, її досвід у цій сфері, а також міжнародну практику, яка може бути використана для вдосконалення існуючих підходів.

Регіональна економіка впливає на інтегрований інвестиційний клімат через **розвиток інфраструктури, ресурсний потенціал, інституційну підтримку, інноваційний потенціал.**

Рівень розвитку транспортної, енергетичної, комунікаційної та соціальної інфраструктури є важливим чинником для інвесторів. Регіони з розвиненою інфраструктурою забезпечують зниження витрат на логістику та покращують доступ до ринків.

Природні ресурси, трудовий потенціал та рівень кваліфікації робочої сили формують основу для залучення інвестицій у конкретні галузі економіки. Регіональні органи влади, інвестиційні агенції та спеціальні економічні зони (СЕЗ) сприяють створенню сприятливих умов для бізнесу через податкові пільги,

адміністративну підтримку та захист прав інвесторів. Регіони, що інвестують у науково-дослідні розробки та створюють умови для розвитку інновацій, є привабливішими для інвесторів, зацікавлених у високотехно-логічному виробництві.

Вважаємо, що для покращення інтегрованого інвестиційного клімату в Україні доцільним є впровадження механізмів страхування військових ризиків. Для залучення іноземних та вітчизняних інвесторів необхідно створити ефективні інструменти страхування ризиків, пов'язаних із військовими діями. Це може включати:

- створення державного фонду або партнерських програм із міжнародними страховими організаціями для компенсації можливих втрат;
- запровадження спеціалізованих страхових продуктів для інвестиційних проєктів у високоризикових регіонах;
- надання державних гарантій для покриття частини можливих збитків інвесторів.

**Важливою є й розробка гарантій для іноземних інвесторів.** Для зміцнення довіри іноземних інвесторів до українського ринку необхідно:

- удосконалити правові механізми захисту прав інвесторів, зокрема в частині захисту їхніх активів;
- впровадити двосторонні угоди про захист інвестицій із країнами-партнерами;
- забезпечити спрощену процедуру вирішення спорів між інвесторами та державними органами через міжнародний арбітраж.

**Вітчизняна практика доводить доцільність і необхідність зниження адміністративного навантаження на бізнес.** Щоб стимулювати економічну активність, важливо:

- провести дерегуляцію економіки, скоротивши кількість дозвільних процедур і часу на їх виконання;
- забезпечити цифровізацію державних послуг для інвесторів через створення єдиної онлайн-платформи для реєстрації бізнесу, подання звітності та отримання консультацій;
- зменшити податковий тиск на малий та середній бізнес через введення пільгових ставок для інвестиційних проєктів у ключових галузях.

Для створення довгострокової довіри до української економіки необхідно **підвищити прозорість та прогнозованість економічної політики. У цьому плані важливо:**

- забезпечити регулярну публікацію економічних прогнозів і стратегій розвитку з чітко визначеними цілями;
- запровадити механізми громадського моніторингу ефективності використання інвестиційних ресурсів;
- покращити комунікацію з інвесторами через постійний діалог і обговорення ключових реформ.

Для залучення інвестицій, спрямованих на екологічні та соціальні проєкти, доцільно:

- розробити програми підтримки "зелених" інвестицій, включаючи пільгове оподаткування для проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку;
- сприяти розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективних технологій;
- запровадити вимоги до звітності щодо ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських аспектів) для великих компаній.
- створювати СЕЗ із податковими пільгами та спрощеними умовами регуляції для стимулювання інвестицій у ключові галузі (технології, агросектор, енергетику);
- сприяти наданню спеціальних умов для залучення міжнародних компаній у відбудову інфраструктури.

Ці заходи сприятимуть не лише покращенню інвестиційного клімату, а й забезпечуватимуть економічну стабільність, зростання зайнятості та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

В Україні регіональна економіка значно впливає на формування інвестиційного клімату, проте цей процес супроводжується як успіхами, так і проблемами. У регіонах України створюються індустріальні парки, які надають пільгові умови для інвесторів та забезпечують комплексну підтримку бізнесу [11]. Наприклад, індустріальні парки у Львівській та Закарпатській областях демонструють ефективність у залученні іноземних компаній.

Науковці зауважують що «Чим більше інвестицій надходить у країну,

тим більше іноземних держав сприймають регіон як економічно надійний і вигідний» [ 1, с. 206]. Реформа децентралізації сприяла підвищенню фінансової незалежності регіонів, що дозволило їм інвестувати у власну інфраструктуру та створювати сприятливі умови для бізнесу.

Незважаючи на позитивні зрушення, корупція та надмірна бюрократизація залишаються значними перешкодами для покращення інвестиційного клімату в багатьох регіонах.

Приклади впровадження механізмів фінансового стимулювання:

**1. Податкові пільги для інноваційних компаній:**

**Україна**: У 2020 році було запроваджено податкові пільги для резидентів «Дія.City» — спеціального правового режиму для IT-компаній. Ці пільги включають знижену ставку податку на доходи фізичних осіб (5%), податок на прибуток за ставкою 9% замість стандартних 18% і спрощені умови оподаткування. Це сприяло зростанню кількості інвесторів у технологічному секторі.

**Ізраїль**: Програма "Encouragement of Capital Investments Law" надає податкові пільги компаніям, які займаються інноваціями, особливо в галузі R&D. Це дозволило Ізраїлю стати одним із лідерів у сфері технологій.

**2.Грантове фінансування:**

**Horizon Europe (ЄС):** Програма Європейського Союзу виділяє гранти для підтримки інноваційних проєктів у галузях «зеленої» енергетики, цифрових технологій та біотехнологій. Українські підприємства також мають доступ до фінансування через асоційоване членство в цій програмі.

**Фонд підтримки стартапів (Україна):** Грантова програма Українського фонду стартапів виділяє кошти для молодих компаній на розвиток інноваційних ідей. Наприклад, фінансування отримали такі стартапи, як Petcube (технології для домашніх тварин) та Reface (технології штучного інтелекту).

**3.Державні гарантії для інвесторів:**

**США:** Програма Loan Programs Office (LPO) Міністерства енергетики США надає державні гарантії для інвестицій у чисті енергетичні технології, що знижує ризики для інвесторів. Наприклад, фінансування отримала Tesla на розробку акумуляторних технологій.

**Україна**: У рамках ініціативи «5-7-9%» держава надає кредитні гарантії малому та середньому бізнесу, що дозволяє залучити інвестиції у виробничі та інноваційні проєкти, зменшуючи ризики для банків і кредиторів.

**4.Створення спеціальних економічних зон (СЕЗ):**

**Китай:** У зонах, таких як Шеньчжень, компанії отримують податкові пільги та доступ до грантів на інноваційні проєкти, що стимулює їхню активність.

**Польща**: Інвестиції в СЕЗ отримують пільги, включаючи звільнення від податку на прибуток, що сприяє залученню іноземних інвесторів у регіони з низькою економічною активністю.

Досвід інших країн демонструє ефективні підходи до розвитку регіональної економіки для залучення інвестицій:

- **Німеччина: Кластери та регіональні інноваційні системи.** Німецькі регіони активно розвивають галузеві кластери, що об’єднують підприємства, наукові установи та органи влади. Такий підхід сприяє розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності.

- **Польща: Єврофонди для регіонального розвитку.** Польща ефективно використовує фінансування ЄС для модернізації інфраструктури та створення індустріальних парків у регіонах, що значно покращило її інвестиційний клімат.

- **Китай: Спеціальні економічні зони.** Китайські СЕЗ стали прикладом успішного залучення іноземного капіталу через пільгове оподаткування, мінімізацію адміністративних бар’єрів та інтеграцію з глобальними ринками.

- **США: Підтримка стартапів і малого бізнесу.** Американські регіони активно підтримують розвиток малого бізнесу та стартапів через венчурне фінансування, гранти та бізнес-інкубатори, що стимулює економічне зростання.

***Шляхи вдосконалення інвестиційного клімату в Україні***

Для покращення інвестиційного клімату на регіональному рівні в Україні доцільно:

**- Розвивати регіональні інноваційні екосистеми.** Створення кластерів, технологічних парків та інкубаторів сприятиме залученню інвесторів, зацікавлених у високотехнологічних галузях.

**- Оптимізувати регуляторне середовище.** Спрощення адміністративних процедур, зменшення корупційних ризиків і прозорість у взаємодії бізнесу з владою підвищать довіру інвесторів.

**- Розвивати інфраструктуру.** Інвестиції у модернізацію транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури стануть важливим кроком для підвищення привабливості регіонів.

**- Залучати міжнародну підтримку.** Використання досвіду та фінансових ресурсів міжнародних партнерів, таких як ЄС чи Світовий банк, сприятиме ефективнішій реалізації інвестиційних проєктів.

**Висновки**

Регіональна економіка відіграє важливу роль у формуванні сприятливого інтегрованого інвестиційного клімату, який є основою економічного розвитку країни. На нашу думку, Україна має значний потенціал для розвитку інвестиційної привабливості, проте низький рівень захисту прав інвесторів та наявність бюрократичних перешкод стримують міжнародних інвесторів. У зв'язку з цим необхідно розробити та реалізувати ефективні стратегії, спрямовані на усунення цих бар'єрів і формування сприятливого інвестиційного клімату. Ключовим напрямом є інтеграція України до європейського економічного простору та впровадження системних реформ, які сприятимуть підвищенню прозорості, передбачуваності та захищеності бізнес-середовища.

Вважаємо, що досвід України демонструє значний потенціал для вдосконалення, але потребує врахування міжнародної практики. Ефективна інтеграція ресурсів, інновацій та управлінських рішень на регіональному рівні сприятиме залученню інвестицій, що стане запорукою сталого розвитку української економіки. Успішний досвід впровадження фінансових стимулів у різних країнах підтверджує, що діючі механізми суттєво знижують інвестиційні ризики, стимулюють розвиток інноваційних проєктів та сприяють економічному зростанню. Для України важливо адаптувати ці інструменти до локальних умов і максимально залучити міжнародний досвід.

***Література***:

1. Батракова Т.І., Курченко М.М. Перспективи та стратегії розвитку міжнародного інвестування в Україні. Young Scientist. № 7 (131). 2024. С. 205 – 210

2. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. Міністерство економіки України. Відділ зв'язків з гро-мадськістю та засобами масової інформації, 21/12/2022. Державні сайти України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki

3. Інвестиційний клімат. Про інвестиції: [Веб-сайт]. URL: http://про- інвести-ції.укр/інвестиційний-клімат/

4. Індекс інвестиційної привабливості України 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/ 2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf

5. Квасній Л.Г., Квасній З.В., Костюк С.О. Вплив публічного управління у сфері трансформації вугільних громад на інтегрований інвестиційний клімат в Україні. Суспільство та національні інтереси, 2024. № 8 (8). С. 647-659

6. Квасній Л.Г., Сисин Г.І., Поясник О.С. Вплив воєнного стану на інтегрований інвестиційний клімат в Україні. Успіхи і досягнення у науці, 2024. № 10(10). С.1019 – 1032

7. Кубах Т.Г. Інвестиційний клімат держави: теоретичний та практичний аспекти. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2604

8.Кузьменко О.В. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість регіонів України. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8). С. 46 – 55

9. Мошляк І. О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. Вчені записки Університету «КРОК». 2019., вип. 54 Т. 2. С. 65-71. DOI: 10.31732/2663-2209- 2019-53-65-71.

10. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 164–175. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159

11. Рогозян Ю. С. Узагальнення європейського досвіду щодо розбудови територій пріоритетного розвитку після збройного конфлікту. Допов. зап. ДУ Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова Національної академії наук України. К., 2022 р.71с.

***References:***

1. Batrakova T.I., Kurchenko M.M.(2024). Perspektyvy ta stratehii rozvytku mizhnarodnoho investuvannia v Ukraini [Prospects and strategies for the development of international investment in Ukraine]. *Young Scientist*, 7 (131), pp. 205 – 210

2. Investytsii v Ukrainu ta vidnovlennia ekonomiky. [Investments in Ukraine and economic recovery] (2022). Ministerstvo ekonomiky Ukrainu. Viddil zviazkiv z hromadskistiu ta zasobamy masovoi informatsii, Derzhavni saity Ukrainy. Retrieved from: https://me.gov.ua/Documents/ Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki [in Ukrainian].

3. Investytsiinyi klimat Investment climate]. Pro investytsii – About investment: [Veb-sait]. Available at: http://про- investytsii.ukr/investytsiinyi-klimat/ [In Ukrainian].

4. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy (2023). [Investment attractiveness index of Ukraine 2023]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf. [In Ukrainian].

5. Kvasnii L.H., Kvasnii Z.V., Kostiuk S.O.(2024). Vplyv publichnoho upravlinnia u sferi transformatsii vuhilnykh hromad na intehrovanyi investytsiinyi klimat v Ukraini [The impact of public governance in the transformation of coal communities on the integrated investment climate in Ukraine]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests*, 8 (8), pp.647-659. [In Ukrainian].

6. Kvasnii L.H., Sysyn H.I., Poiasnyk O.S. (2024). Vplyv voiennoho stanu na intehrovanyi investytsiinyi klimat v Ukraini [The impact of martial law on the integrated investment climate in Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi –Successes and achievements in science*, 10(10), pp. 1019 – 1032. [In Ukrainian].

7. Kubakh T.H. Investytsiinyi klimat derzhavy: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty [Investment climate of the state: theoretical and practical aspects]. Available at:http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=2604. [In Ukrainian].

8.Kuzmenko O.V. (2015). Investytsiinyi klimat ta investytsiina pryvablyvist rehioniv Ukrainy [Investment climate and investment attractiveness of Ukrainian regions]. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk –Nobel Prize in Economics Bulletin*. 1 (8), pp. 46 – 55

9. Moshliak I. O. (2019). Investytsiinyi klimat v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia [ Investment climate in Ukraine and directions for its improvement] *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*. Vol. 54. 2. 65-71. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-65-71. [In Ukrainian].

10.Nikolchuk Yu. M., Lopatovska O. O. (2023). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key solution vectors]. *Innovation* and Sustainability, vol. 1, pp. 164–175. Available at: https: //ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159. [In Ukrainian].

11. Rohozian Yu. S. (2022). Uzahalnennia yevropeiskoho dosvidu shchodo rozbudovy terytorii priorytetnoho rozvytku pislia zbroinoho konfliktu [Generalization of European experience in the development of priority development areas after armed conflict]. Dopov. zap. DU Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen imeni V. K. Mamutova Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. K., 71.

*УДК 334.012.64:330.341.1(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-849-868*

**Скрильник Андрій Сергійович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, https://orcid.org/0000-0001-9622-4217

# ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ПЕРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ: МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ВЕКТОРОМ І КОМЕРЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ

**Анотація.** Стаття концептуалізує інклюзивне підприємництво як поєднання економічної результативності та соціальної місії, що забезпечує «підприємництво для всіх» через усунення бар'єрів участі та створення бізнес-моделей із вимірюваним суспільним впливом. На основі порівняльного аналізу перехідних економік і кейсів України розкрито дві взаємодоповнювальні траєкторії інклюзивності: 1) розширення доступу до ресурсів для започаткування справи (фінансування, освіта, менторство) для жінок, молоді, людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів; 2) реалізація бізнес-проектів, що безпосередньо вирішують соціальні проблеми (зайнятість вразливих груп, доступні товари/послуги, активізація депресивних територій). Продемонстровано, що інклюзивні моделі генерують мультиплікативні ефекти на рівні громад і можуть підвищувати конкурентоспроможність МСП через лояльність клієнтів, репутацію та доступ до нових ринкових ніш. Визначено ключові бар'єри: фінансові (дефіцит стартового капіталу, низька кредитоспроможність), регуляторні (відсутність спеціального статусу та стимулів для соціального бізнесу), освітньо-навичкові (нестача підприємницьких компетентностей), соціокультурні (стереотипи, самодискримінація), а також інституційні ризики перехідних економік. Обґрунтовано інструменти досягнення балансу між соціальною місією і комерційною ефективністю: гібридні організаційні моделі (поєднання комерційної та неприбуткової структур), impact-фінансування та гранти як «м'який капітал» на етапі становлення, пільги та соціально відповідальні публічні закупівлі, підвищення продуктивності через сучасні практики менеджменту, а також запровадження подвійного/потрійного звітування з чіткими KPI соціального впливу. Роль публічного управління окреслено як системоутворюючу: від правового визначення та спрощення процедур набуття статусу соціального підприємства — до фінансово-кредитної підтримки (пільгові позики, гарантії), інституцій розбудови спроможностей (інкубатори, акселератори, ваучери на навчання) і регулярного моніторингу

результатів. Зроблено висновок, що в умовах війни та повоєнного відновлення інклюзивне підприємництво здатне стати каталізатором інтеграції ветеранів і ВПО, відновлення деокупованих територій та розширення податкової бази, за умови узгодженості політик, масштабування локальних практик і розвитку спільнот практиків. Наукова новизна полягає у цілісній рамці балансування «соціальна цінність – комерційна стійкість» для перехідних економік та пропозиції індикаторів оцінки впливу на рівні підприємства і громади; практична значущість — у переліку конкретних інструментів підтримки для органів влади та МСП.

**Ключові слова:** інклюзивне підприємництво, соціальне підприємництво, перехідна економіка, МСП (мале та середнє підприємництво), публічна політика, impact-інвестування, публічні закупівлі, соціальний вплив.

**Skrylnyk Andriy Serhiyovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Taxation Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, https://orcid.org/0000-0001-9622-4217

## INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IN A TRANSITION ECONOMY: BETWEEN SOCIAL VECTOR AND COMMERCIAL EFFICIENCY

**Abstract.** The article conceptualizes inclusive entrepreneurship as a combination of economic performance and social mission, ensuring “entrepreneurship for all” by removing barriers to participation and creating business models with measurable social impact. Based on a comparative analysis of transition economies and cases of Ukraine, two complementary trajectories of inclusiveness are revealed: 1) expanding access to resources for starting a business (financing, education, mentoring) for women, youth, people with disabilities, idps, veterans; 2) implementing business projects that directly solve social problems (employment of vulnerable groups, affordable goods/services, revitalization of depressed areas). It is demonstrated that inclusive models generate multiplier effects at the community level and can increase the competitiveness of smes through customer loyalty, reputation, and access to new market niches. Key barriers are identified: financial (shortage of start-up capital, low creditworthiness), regulatory (lack of special status and incentives for social business), educational and skills (lack of entrepreneurial competencies), socio-cultural (stereotypes, self-discrimination), as well as institutional risks of transitional economies. Tools for achieving a balance between social mission and commercial efficiency are substantiated: hybrid organizational models (combination of commercial and non-profit structures), impact financing and grants as “soft capital” at the formation stage, benefits and socially responsible public procurement, increasing productivity

through modern management practices, as well as the introduction of double/triple reporting with clear kpis of social impact. The role of public administration is outlined as system-forming: from the legal definition and simplification of procedures for obtaining the status of a social enterprise to financial and credit support (soft loans, guarantees), capacity-building institutions (incubators, accelerators, training vouchers) and regular monitoring of results. It is concluded that in conditions of war and post-war reconstruction, inclusive entrepreneurship can become a catalyst for the integration of veterans and IDPs, the restoration of de-occupied territories and the expansion of the tax base, provided that policies are consistent, local practices are scaled up and communities of practitioners are developed. The scientific novelty lies in the holistic framework of balancing "social value – commercial sustainability" for transitional economies and the proposal of indicators for assessing the impact at the enterprise and community levels; practical significance lies in the list of specific support instruments for authorities and SMEs.

**Keywords:** inclusive entrepreneurship, social entrepreneurship, transition economy, SMEs (small and medium-sized entrepreneurship), public policy, impact investing, public procurement, social impact.

**Постановка проблеми.** Інклюзивне підприємництво – це модель бізнес-діяльності, яка поєднує комерційні цілі зі спрямованістю на вирішення соціальних проблем та залучення вразливих груп населення до економіки. Іхня ключова місія полягає в пошуку інноваційних рішень актуальних соціальних питань. Йдеться про надання рівних можливостей у підприємництві незалежно від статі, віку, інвалідності чи інших ознак, шляхом усунення бар'єрів і стереотипів для участі усіх груп у бізнесі. Такі інклюзивні бізнеси орієнтовані на розв'язання проблем бідності та безробіття, адже створюють продукти і послуги для соціально вразливих категорій або пропонують їм гідну зайнятість [1]. Отже, інклюзивне підприємництво – це особливий пласт підприємництва на межі соціальної місії та ринкової ефективності, що покликаний зробити економічний розвиток більш рівномірним і справедливим у розрізі всього населення.

Проблема полягає в тому, що в умовах перехідної економіки інклюзивне підприємництво розвинуте недостатньо, а підприємці, які прагнуть одночасно досягти соціального ефекту й комерційного успіху, зіштовхуються з численними бар'єрами. Перехідні економіки (такі як Україна та інші постсоціалістичні країни Східної Європи) характеризуються незавершеністю ринкових реформ і інституційною неповнотою: ринкові правила лише формуються, державний контроль поступово послаблюється, але регуляторні системи ще слабкі, а політична та економічна непевність – підвищена [2]. У таких умовах бізнес-середовище найчастіше орієнтоване на короткострокове виживання та прибуток, через що проекти з соціальним ухилом не отримують належної підтримки. Дослідження показують, що в перехідних суспільствах культивується своєрідна "культура короткого горизонту", яка ускладнює довгострокові соціальні

інвестиції: соціальне підприємництво тут майже не підтримується, існують прогалини в ресурсному забезпеченні та нечіткі політики щодо таких ініціатив. Наприклад, через відсутність спеціальних правових рамок для соціально орієнтованих бізнесів фінансові установи відмовляються кредитувати проєкти, чия головна мета не є максимізація прибутку[2].

Крім інституційних бар'єрів, дається взнаки і спадок попередньої економічної системи та суспільних установок, що гальмують підприємницьку активність окремих груп [3]. Дослідження свідчать, що проблематика участі жінок у підприємництві та загалом гендерні аспекти бізнесу довгий час залишалися поза увагою у перехідних економіках [3]. Наприклад, 83% українців досі вважають, що головне призначення жінки – піклуватися про дім і сім'ю [1], що ускладнює сприйняття жінки як рівноправної підприємиці. Аналогічно, люди з інвалідністю, молодь, старші працівники та інші групи стикаються з упередженнями й недостатньою підтримкою при спробах започаткувати власну справу.

Наведені обставини сформували сутнісний конфлікт між "соціальним" і "комерційним" началами в інклюзивному підприємництві перехідних економік. З одного боку, є гостра суспільна потреба у бізнес-ініціативах, що створюють робочі місця для вразливих верств, скорочують бідність і сприяють соціальній згуртованості. З іншого боку, ринкові механізми вимагають від підприємств фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Інклюзивні стартапи часто програють у доступі до фінансів і інвестицій, адже їхня соціальна орієнтація сприймається як "ризикова" з точки зору комерційної віддачі [2]. Засновники таких бізнесів мають подвійну мотивацію – продовжувати соціальну місію чи припинити діяльність заради фінансової безпеки. Дослідження показують, що соціально мотивовані підприємці у складному середовищі частіше переживають професійне вигорання та замислюються про вихід з бізнесу, оскільки їхня відданість суспільним цілям нерідко призводить до нижчої комерційної успішності порівняно з традиційними підприємцями [2]. Таким чином, постає комплексна проблема: як забезпечити баланс між соціальним вектором і комерційною ефективністю інклюзивного підприємництва у перехідній економіці.

Вирішення цієї проблеми має важливе значення для сталого розвитку, адже без інклюзії підприємництва значна частка населення лишається поза економічним прогресом, а суспільство втрачає потенційні джерела зростання та інновацій.

**Метою статті** є науково-практичний аналіз феномену інклюзивного підприємництва у перехідній економіці (на прикладі України та пост-соціалістичних країн Східної Європи) з точки зору поєднання соціальної спрямованості і комерційної ефективності, а також вироблення рекомендацій щодо підтримки та розвитку такого підприємництва органами влади та іншими стейкхерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні аспекти розвитку інклюзивного підприємництва висвітлюються у працях міжнародних організацій, зокрема ОЕСР та Європейської Комісії, які у серії досліджень “Missing Entrepreneurs” акцентують на необхідності залучення до бізнесу вразливих груп населення – жінок, молоді, людей старшого віку, мігрантів та осіб з інвалідністю. Водночас науковці: Баккер, Макмаллен, Jurik, Dong та ін., аналізують бар’єри та мотивації “нетипових” підприємців у країнах із перехідною економікою, приділяючи особливу увагу гендерним аспектам, проблемам інституційної нестабільності та дефіциту підтримки. В Україні інтерес до цієї проблематики лише формується: зокрема, сучасні дослідження Стройко Т. та ін показують, що навіть в умовах війни жіноче підприємництво може стати драйвером відновлення економіки, однак ключовими бар’єрами залишаються обмежений доступ до фінансів, знань та соціокультурні обмеження.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження інклюзивного підприємництва в контексті перехідної економіки є надзвичайно актуальним з кількох причин. По-перше, інклюзивне підприємництво – ключовий чинник забезпечення справедливого та стійкого зростання, що розподіляється серед усіх верств суспільства. Рівний доступ до підприємницької діяльності для жінок, молоді, осіб з інвалідністю, вимушених переселенців та інших груп сприяє ширшій участі населення у ринку праці й фінансовій системі, зменшує нерівність та соціальне відчуження [4]. Іншими словами, розвиток інклюзивного підприємництва прямо пов’язаний із досягненням цілей сталого розвитку, як-от подолання бідності, гендерна рівність, гідна праця та економічне зростання.

По-друге, для перехідних економік на зразок України питання інклюзивності бізнесу набуває стратегічного значення. Перехід від командно-адміністративної системи до ринку супроводжується глибокими структурними змінами, які болісно позначаються на соціально вразливих групах – зростає безробіття, майнова диференціація, виникають нові категорії вразливого населення (молоді безробітні фахівці, вивільнені працівники старшого віку, люди з інвалідністю в умовах скорочення держпідтримки тощо). Інклюзивне підприємництво пропонує механізми інтеграції цих груп у ринкову економіку через самозайнятість або створення для них робочих місць. Особливо актуальним це стало останнім часом у зв’язку з воєнними та повоєнними викликами: внутрішньо переміщені особи, ветерани, жінки, що залишилися основними годувальницями сімей під час війни, потребують економічної інтеграції. Відтак інклюзивне підприємництво розглядається як один з інструментів післякризового відновлення та побудови стійкої економіки, де ніхто не залишиться поза увагою.

По-третє, наявний розрив між потенціалом інклюзивного підприємництва та реальністю його розвитку свідчить про необхідність наукового аналізу й вироблення політик. За оцінками ОЕСР, якщо б усі соціальні групи брали участь

у підприємництві так само активно, як чоловіки середнього віку, то у країнах ОЕСР з'явилося б додатково 34,1 млн нових підприємців, із яких майже три чверті – жінки [4]. Ці "відсутні підприємці" – втрачена можливість для економіки в плані робочих місць, інновацій та податкових надходжень. Зокрема, гендерний розрив залишається суттєвим: в ЄС лише близько 3% жінок активно розпочинали підприємництво у 2018–2022 рр. проти 5% чоловіків (в ОЕСР – 6% жінок проти 9% чоловіків) [5]. Молодь також менш залучена: рівень самозайнятості серед молодих людей удвічі нижчий, ніж серед дорослих [5]. Відповідно, значна частина населення залишається поза підприємницькою діяльністю. У перехідних країнах цей розрив може бути ще більшим через слабкі інститути підтримки бізнесу. Наприклад, у країнах Центральної та Східної Європи жінки становлять лише близько третини підприємців (в Чехії – ~31% [3], в ЄС загалом самозайняті жінки – теж близько 31%[18]), а історичні та культурні фактори стримують їх підприємницьку активність.

Наведені факти підкреслюють актуальність дослідження: вироблення підходів до розвитку інклюзивного підприємництва в перехідній економіці є на часі як ніколи. Поєднання соціального вектора з комерційною ефективністю дозволить не лише вирішувати нагальні соціальні проблеми (зайнятість, інтеграція вразливих верств, скорочення бідності), а й розкрити додаткові точки економічного зростання. Так, за розрахунками McKinsey Global Institute, підвищення економічної включеності жінок може додати світовому ВВП до 11% (≈12 трлн доларів) до 2025 року [6]. Цей колосальний приріст свідчить про те, що інклюзивність не є «розкішшю», а необхідною передумовою повноцінного використання економічного потенціалу країни. Для України та інших перехідних економік інтеграція принципів інклюзивного підприємництва в стратегії розвитку означатиме рух до економіки, орієнтованої на благо всіх громадян, зміцнення соціальної стабільності та конкурентоспроможності на шляху євроінтеграції.

У подальшому викладі основного матеріалу ми спираємося на розглянуті наукові доробки та статистичні дані, щоб дослідити конкретніше, як реалізується інклюзивне підприємництво у перехідній економіці на практиці, з фокусом на українському та східноєвропейському контексті.

Інклюзивне підприємництво є відносно новою концепцією, що сформувалася на стику ідей про рівні можливості, соціальну відповідальність бізнесу та необхідність розширення підприємницької бази економіки. Якщо класичне підприємництво зосереджене переважно на отриманні прибутку, а соціальне підприємництво – на досягненні суспільно корисного ефекту, то інклюзивне підприємництво прагне поєднати обидві ці цілі.

В англомовній літературі його сутність іноді визначають як entrep-reneurship for all, тобто підприємництво "для всіх", де "всі" означає, що жодна група населення не має залишатися осторонь підприємницької діяльності через бар'єри чи упередження.

У практичному вимірі інклюзивне підприємництво проявляється у двох основних аспектах:

- Інклюзивність серед підприємців (рівність можливостей започаткувати бізнес). Це означає, що представники всіх соціальних груп – жінки і чоловіки, молоді люди і пенсіонери, особи з інвалідністю, етнічні меншини, мігранти, безробітні тощо – мають отримати рівний доступ до ресурсів для відкриття власної справи. Передбачає усунення дискримінаційних бар'єрів у доступі до фінансування, освіти, менторства, а також активні програми з підтримки підприємництва для тих груп, які традиційно менш представлені серед бізнес-спільноти. Наприклад, багато країн впроваджують спеціальні грантові чи мікрокредитні програми для жінок-підприємниць або молодіжні бізнес-інкубатори, визнаючи, що без таких заходів гендерний та віковий дисбаланс у бізнесі зберігатиметься [4,5]. Сюди ж відносяться освітні проєкти – тренінги з підприємництва, менторські програми – орієнтовані на вразливі групи, аби підвищити їхню спроможність успішно вести бізнес.
- Інклюзивність через підприємництво (соціальна місія бізнесу). В цьому аспекті наголос робиться на тому, що сам бізнес-проєкт спрямований на вирішення певної соціальної проблеми або покращення життя вразливої групи. Тобто підприємство може бути засноване ким завгодно, але його бізнес-модель побудована так, щоб створювати соціальну цінність, наприклад: працевлаштовувати людей з інвалідністю чи з числа малозабезпечених; виробляти товари і послуги, доступні малозабезпеченим верствам; працювати у віддалених депресивних регіонах, створюючи там економічну активність тощо [1]. Такі підприємства інколи називають "бізнесом з соціальним впливом" або інклюзивним бізнесом. В українському контексті прикладом може бути підприємство, де більшість працівників – люди з інвалідністю, і робочі місця спеціально обладнані для їхніх потреб; або, наприклад, кооператив переселенців, який дає роботу і житло біженцям. В цих випадках бізнес виконує роль своєрідного соціального ліфта чи мережі безпеки для тих, кого ринок праці інакше міг би виключити.

В ідеалі обидва аспекти поєднуються: коли, скажімо, жінка-підприємиця започатковує бізнес, що навчає і працевлаштовує інших жінок із вразливих категорій (жертв насильства, одиноких матерів, безробітних тощо). Саме такі кейси найкраще ілюструють ідею інклюзивного підприємництва. Згідно зі світовими дослідженнями, подібні бізнеси здатні давати значний мультиплікативний ефект для громади. Наприклад, підприємства, засновані жінками, часто реінвестують більшу частку доходів у свої сім'ї та громади – за даними ООН, чоловіки вкладають близько 35% зробленого в добробут родини, тоді як жінки – до 90% [1]. Це означає, що підтримка жіночого підприємництва веде до покращення здоров'я, освіти дітей, умов життя на місцевому рівні, створюючи замкнене коло розвитку. Інший глобальний показник: нині у світі вже понад 252 млн жінок займаються власним бізнесом (і ще 153 млн працюють

керівниками підприємств), і компанії, очолювані жінками, в середньому приносять більше доходів та створюють більше робочих місць, ніж порівнянні чоловічі компанії [1]. Ці дані підкреслюють, що інклюзивність у підприємництві – це не лише питання соціальної справедливості, а й реальний чинник економічної ефективності на рівні макро- та мікроекономіки.

Таким чином, концепція інклюзивного підприємництва передбачає синергетичне поєднання соціальних та економічних цілей. Підприємства, які працюють за цим принципом, сприяють підвищенню рівня життя і зменшенню бідності (через залучення вразливих верств до економіки) та одночасно зміцнюють економічну базу (розширюючи коло активних суб'єктів ринку, створюючи нові ніші, залучаючи нових споживачів і працівників). Це відповідає сучасній парадигмі інклюзивного зростання, в якій економічний розвиток вимірюється не лише темпами приросту ВВП, а й тим, наскільки широко розподіляються його плоди серед населення. Інклюзивне підприємництво, по суті, є одним з механізмів досягнення такого зростання "для всіх".

Україна та східноєвропейські країни перебувають у процесі трансформації економіки протягом останніх трьох десятиліть. Для них характерні як спільні риси (перехід від державної власності до приватної, ринкова лібералізація, інтеграція у світові ринки), так і унікальні виклики (відмінності у темпах реформ, вплив історичної спадщини, геополітичні та соціальні потрясіння, зокрема війни, кризи тощо). Ці фактори значною мірою визначають і стан підприємницького сектору, і рівень його інклюзивності.

Загальні тенденції. В перші роки ринкових реформ багато перехідних економік спостерігали бум малих підприємств, що виникали на уламках планової системи (кооперативи, малі приватні фірми). Проте ці процеси не завжди були інклюзивними: бізнес середовище швидко заполонили підприємці, які мали стартовий капітал, мережі контактів чи доступ до приватизаційних ресурсів – тобто переважно чоловіки середнього віку, з управлінського класу радянської доби або ж молодь із сімей з необхідними зв'язками. Натомість багато інших груп були фактично відсторонені. Наприклад, жінки хоча й становили значну частку працівників, але рідко ставали власницями приватизованих підприємств чи учасницями "первинного накопичення капіталу". Як результат, жіноче підприємництво на початку 2000-х у пострадянських країнах було на низькому рівні. Лише з часом, у міру стабілізації економік, почали виникати програми для підтримки підприємництва серед жінок, молоді тощо.

На сьогодні статистична картина інклюзивності підприємництва в регіоні виглядає так:

- Гендерний вимір. В Україні, за оцінками до повномасштабної війни, частка жінок серед суб'єктів малого і середнього підприємництва становила близько 30%. В ЄС середній показник жінок-підприємців – 32% [7]. У країнах Вишеградської групи цифри схожі (в Чехії, як згадувалося, 31% [3]; у Польщі близько 35%, згідно з GEM). Водночас, є і позитивні зміни: в Україні в останні

роки спостерігається зростання кількості нових реєстрацій бізнесу жінками. За даними опендатабот-статистики, у 2020–2021 рр. жінки реєстрували навіть трохи більше ФОПів, ніж чоловіки (на 2–2,5% більше) [7]. Хоча 2022 року через війну ця тенденція тимчасово змінилася (за 9 місяців 2022 р. чоловіки заснували ~52% нових бізнесів, жінки ~48%), уже на початку 2023 р. ситуація вирівнялася: за перші 3 місяці 2023 р. жінки склали 51% усіх нових малих підприємців в Україні [7]. Це вражаючий показник, що свідчить про високий адаптаційний потенціал українських жінок-підприємиць навіть у воєнний час.

- Віковий вимір. Молодь у перехідних країнах стикається з подвійним викликом: з одного боку, високий рівень безробіття серед молоді спонукає багатьох думати про власну справу; з іншого – брак досвіду, капіталу і недовіра з боку фінансових установ утруднюють старт. У ЄС молоді люди (до 30 р.) мають удвічі меншу вірогідність бути самозайнятими, ніж дорослі працівники [5]. В Україні частка молоді серед підприємців також невелика – за деякими оцінками, підприємців молодше 35 років близько 20%. Однак опитування свідчать про високі амбіції: так, 83% молодих українок (покоління Z та міленіали) мріють відкрити власний бізнес [8], що навіть вище за світові показники. Проблема полягає в реалізації цих прагнень – тут потрібні системні програми підтримки (стартап-акселератори, доступні кредити під бізнес-плани для молоді, бізнес-освіта у навчальних закладах тощо). Щодо людей старшого віку (55+), то в Україні вони доволі рідко стають підприємцями (переважно через набуті радянські установки щодо стабільної роботи, страх ризикувати накопиченим майном). У країнах ЄС старші підприємці є, але серед них спостерігається гендерний розрив: серед самозайнятих працівників старше 50 р. жінок суттєво менше, ніж чоловіків [5] – це пов’язано з тим, що старші жінки часто не накопичили достатньо капіталу і пенсійних заощаджень, щоб ризикнути та інвестувати у бізнес.
- Інші групи. Дані про підприємництво осіб з інвалідністю в Україні фрагментарні. За інформацією Мінсоцполітики, станом на 2021 р. серед зареєстрованих ФОП була дуже незначна частка людей з інвалідністю (менше 1%). Основна форма їх економічної активності – наймані працівники на спеціально створених робочих місцях. В ЄС статистика свідчить, що якщо людина з інвалідністю уже працює, то ймовірність бути самозайнятою у неї така сама, як і в людини без інвалідності [5]. Але проблема в тому, що рівень зайнятості цих людей низький, а отже й потенційних підприємців серед них мало. Таким чином, необхідні державні стимули і програми (пільгове оподаткування, консультативна допомога) для залучення осіб з інвалідністю до підприємництва як одного з способів трудової інтеграції.
- Регіональні та соціально-економічні аспекти. У перехідних економіках часто спостерігається географічна нерівномірність розвитку підприємництва. Великі міста й економічні центри генерують левову частку нових бізнесів, тоді як депресивні регіони, сільська місцевість залишаються позаду. Інклюзивне

підприємництво у регіональному сенсі означає підтримку підприємців у сільських громадах, малих містах, зонах, постраждалих від деіндустріалізації чи конфліктів. Для України це питання набуло додаткової ваги через війну: необхідно відроджувати бізнес-активність на деокупованих територіях, залучати переселенців до підприємництва у місцях їх фактичного проживання тощо. Наразі діють програми грантової підтримки від держави (“єРобота”) та донорів (міжнародні організації), котрі, серед іншого, надають кошти на старт бізнесу ветеранам, переселенцям, людям з постраждалих громад. Це фактично інвестиції у майбутнє інклюзивне економічне відновлення.

Бар’єри на шляху інклюзивного підприємництва в Україні та подібних економіках можна згрупувати на кілька категорій:

1. Фінансові бар’єри: утруднений доступ до фінансування для нових підприємців без застави та кредитної історії. Комерційні банки рідко кредитують стартапи, особливо, коли засновник не має стабільного доходу або майна. Вразливі групи (безробітні, молодь, жінки після декрету) найчастіше не можуть виконати банківські вимоги. Державні програми мікрокредитування МСБ існують (наприклад, в Україні – “5-7-9%”), але їх охоплення обмежене. В результаті власні заощадження або позики у знайомих залишаються основним джерелом стартового капіталу, що звужує коло осіб, здатних почати бізнес. У випадку соціально орієнтованих бізнесів додатковий фінансовий виклик – нижча норма прибутку (через працевлаштування малопродуктивних працівників, встановлення пільгових цін для бідних клієнтів тощо), тому їм важче накопичувати інвестиції для росту чи пережити кризові періоди без цільової підтримки [2].

2. Регуляторно-правові бар’єри: відсутність у законодавстві поняття “соціальне підприємство” чи особливих організаційно-правових форм для інклюзивного бізнесу. В Україні наразі соціальні підприємства реєструються або як звичайні ТОВ/ФОП, або як громадські організації, що обмежує їх у здійсненні прибуткової діяльності. Це створює правову невизначеність: такі підприємці не можуть отримати офіційний статус, що давав би податкові пільги чи преференції при участі у держзакупівлях. Лише наприкінці 2022 р. уряд затвердив Національну стратегію розвитку соціального підприємництва, але до реальних змін у законодавстві ще потрібен час. В інших країнах Східної Європи ситуація подібна – спеціальні правові режими для соціальних підприємств є скоріше винятком (наприклад, у Польщі, Литві є статус підприємств соціальної інтеграції для бізнесів, що працевлаштовують людей з інвалідністю, але загального закону про соціальне підприємництво теж не було до останнього часу).

3. Освітньо-навичкові бар’єри: недостатній рівень підприємницьких знань у цільових груп. Як показало згадане опитування, українські жінки часто відчувають брак бізнес-навичок (фінансового планування, маркетингу, IT) [8]. Те саме стосується молоді – шкільна і університетська система мало уваги приділяла підприємництву як кар’єрному шляху. Старші люди не мають

культури підприємництва через минуле, де ініціатива не заохочувалася. Отже, для багатьох потенційних інклюзивних підприємців першим кроком має бути навчання та менторська підтримка.

4. Соціально-культурні бар'єри: гендерні стереотипи, упередження щодо можливостей осіб з інвалідністю чи інших груп як підприємців або працівників. У суспільстві досі живі уявлення про "нежіночі" сфери бізнесу (напр. IT чи промисловість) – як зазначалося, лише 3% українок планують стартап у сфері IT проти 14% чоловіків [8]. Роботодавці часто упереджено ставляться до працівників з інвалідністю, що ускладнює партнерства для інклюзивних бізнесів. Вразливі групи самі можуть мати занижену самооцінку, боятися йти в підприємництво через страх невдачі та осуду. Подолання цих бар'єрів вимагає часу і цілеспрямованих інформаційних кампаній.

Попри перелічені виклики, в Україні вже є успішні приклади інклюзивного підприємництва, які демонструють життєздатність цієї моделі і надихають інших. Наприклад, у 2025 році UNIDO за підтримки Японії запустила серію тренінгів по всій Західній Україні (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська, Хмельницька, Закарпатська області) для вразливих груп населення: осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Програма поєднує підприємницькі та технічні навички, менторство, індивідуалізовану підтримку [9]; Проєкт Acted SEED: економічне зміцнення жінок і вразливих груп. Проєкт «Securing Women's Economic Empowerment for Recovery and Development in Ukraine» (SEED), який діє з підтримкою Канади, на 2023-2025 роки, охоплює вінницький, чернігівський, миколаївський, волинський та інші регіони. Він передбачає грантову підтримку, спеціалізоване навчання (теплиці, ветеринарія тощо), бізнес-гранти для мікро-бізнесів, які вже працюють або плануються, особливо серед жінок, старших людей і переміщених осіб [10]; "Dream and Achieve" від UN Women – Україна, 2024 – програма, в якій з понад 2 500 заявок відібрано 80 жінок із різних регіонів, серед них переміщені, постраждалі від війни, матері-одиначки тощо. Учасниці проходять тримісячне навчання з цифрового маркетингу, стратегії бізнесу, соціально відповідальних моделей.

Метою є не лише започаткування бізнесу, але й трансформація існуючих ініціатив для сталого розвитку [11]. Ці кейси підтверджують, що правильна підтримка і сприятливі умови здатні значно підвищити шанси на успіх інклюзивних бізнесів навіть у непростих перехідних економіках. Ба більше, включення до підприємництва нових категорій населення може стати каталізатором інновацій. Наприклад, жінки-підприємиці нерідко обирають ніші, раніше не помічені великим бізнесом (соціальні послуги, освіта, зелений бізнес), і досягають там успіху, розширюючи економіку. Молоді стартапери часто приносять технологічні інновації. А підприємці з числа людей з інвалідністю розробляють продукти та сервіси, корисні для всього суспільства (доступні вебдизайн-рішення, універсальний дизайн середовища тощо).

Перейдемо до найбільш тонконго і складного аспекту інклюзивного підприємництва – це пошук балансу між соціальними цілями та фінансовою стійкістю бізнесу. В ідеалі ці цілі мають взаємно підсилювати одна одну (прибутковий бізнес масштабується і допомагає більшим суспільним групам; широка соціальна база бізнесу забезпечує йому лояльність клієнтів та репутаційні переваги). Проте на практиці часто виникає напруга між "соціальним" і "комерційним". Розглянемо, як вона проявляється і які підходи існують для її мінімізації.

Можемо виділити наступні проблемні аспекти:

- Зниження прибутковості через соціальні витрати. Інклюзивний бізнес може нести додаткові витрати порівняно з традиційним. Наприклад, облаштування робочих місць для людей з інвалідністю (пандуси, спецобладнання) потребує інвестицій; навчання недостатньо кваліфікованих працівників з вразливих груп займає час і кошти; випуск продукції за доступними цінами для бідних споживачів скорочує норму прибутку. Ці витрати – "інвестиції в соціальний капітал", але короткостроково вони впливають на фінансові показники, що може відлякувати інвесторів або ускладнювати доступ до кредитів.
- Обмеженість масштабування. Багато інклюзивних підприємств залишаються невеликими, оскільки їх модель важко швидко масштабувати без втрати якості соціальної роботи. Наприклад, кафе, де працюють люди з інвалідністю, потребує уважного менеджменту, невеликих команд – і відкрити одразу мережу таких кафе складно через брак підготовлених кадрів та менеджерів, які розуміють специфіку. Інвестори ж зацікавлені у масштабованих бізнес-моделях для швидкого зростання прибутку.
- Ризик "розмивання" місії. Якщо підприємство все ж досягає комерційного успіху і починає зростати, існує ризик, що з часом соціальна місія відійде на другий план під тиском ринкової конкуренції. Наприклад, компанія могла починати як інклюзивна, але зі зростанням може замінити вразливих працівників на більш продуктивних або переключитися на багатших клієнтів для збільшення прибутків. Це своєрідна "пастка успіху", яку відзначають дослідники соціального підприємництва.
- Виснаження підприємців. Засновники інклюзивних бізнесів часто дуже мотивовані допомогти спільноті, схильні працювати "за ідею", а не за гроші. Це похвально, але в довгостроковій перспективі призводить до вигорання. Комбінація ролей "бізнесмена" і "соціального працівника" психологічно виснажує: потрібно і про прибутки думати, і про підопічних, і про звітність до фондів, якщо отримують гранти. Дослідження дійсно показують, що у соціальних підприємців рівень задоволеності роботою може бути нижчим, а рівень тривожності – вищим, ніж у звичайних підприємців, саме через ці додаткові стресори [2].

Шляхи досягнення балансу представимо в таблиці 1.

Таблиця 1

**Шляхи досягнення балансу між соціальними цілями та фінансовою стійкістю бізнесу**

| Моделі | Характеристика |
|---|---|
| **Гібридні бізнес-моделі.** | Підприємство має і комерційні, і неприбуткові структури. Наприклад, паралельне існування ТОВ та громадської організації: перше займається комерційною діяльністю, генерує прибуток, друге – реалізує соціальні проекти, фінансовані з прибутку першого чи грантів. Це дозволяє розділити бухгалтерію і показати інвесторам "здорову" фінансову частину, водночас не відмовляючись від соціальної місії. Деякі українські соціальні підприємства обирають саме такий шлях. |
| **Соціальне інвестування та гранти.** | Щоб компенсувати зниження прибутковості, інклюзивний бізнес може залучати альтернативні джерела фінансування: гранти від донорів, impact-investments (інвестиції заради впливу), краудфандинг тощо. У світі діють фонди, які готові вкладати у підприємства з соціальною метою під нижчий від ринкового відсоток або на довший термін окупності. Для перехідних країн важливу роль відіграють міжнародні організації (EU, ООН), які фінансують пілотні проекти. Це дає фінансовий "буфер" бізнесу, поки той не наростить стійкий прибуток. Головне – правильно поєднати грантові кошти з ринковими: на одному гранті бізнес довго не проживе, потрібна стратегія виходу на самоокупність. |
| **Підтримка держави та пільги** | Державна політика може суттєво знизити навантаження на інклюзивні підприємства через податкові пільги, субсидії на створення робочих місць, пріоритетний доступ до публічних закупівель. Наприклад, у багатьох країнах діють квоти на працевлаштування людей з інвалідністю (в Україні підприємства з штатом понад 8 осіб повинні мати 4% працівників-інвалідів або сплачувати внески до Фонду зайнятості). Якщо такі квоти виконуються через співпрацю з соціальними підприємствами (а держава, скажімо, компенсує їм частину зарплат таких працівників), то бізнесу легше нести соціальні витрати. Також перспективним є механізм соціального замовлення: держава чи місто контрактує соціально орієнтований бізнес на надання певних послуг (догляд, реабілітація, прибирання територій силами вразливих груп тощо). Таким чином підприємство має гарантований ринок збуту і стабільний дохід, що підвищує його фінансову життєздатність |
| **Покращення менеджменту і продуктивності** | Інклюзивний бізнес – це все ж бізнес, тому застосування сучасних методів управління, оптимізація витрат, впровадження інновацій – не менш важливі. Навіть якщо працівники з вразливих груп потребують спеціальних умов, грамотний менеджмент може підвищити їх продуктивність (через навчання, адаптацію процесів під їх потреби, мотивацію). Поступове підвищення ефективності дозволяє зменшити розрив у продуктивності між інклюзивним підприємством та звичайним. Тут важливі обміни досвідом – наставництво з боку успішних підприємців, бізнес-інкубатори, де навчають саме соціальних/інклюзивних підприємців тонкощам маркетингу, фінансів, управління персоналом. |

| Моделі | Характеристика |
|---|---|
| **Чітке окреслення соціальної місії та показників успіху.** | Щоб уникнути "розмивання" місії під тиском комерції, підприємству слід формалізувати свою соціальну мету і вимірювати її досягнення. Наприклад, ставити KPI не тільки по прибутку, а й по соціальному впливу: скільки вразливих осіб працевлаштовано, скільки людей отримали послугу, наскільки зросли їхні доходи тощо. І комунікувати ці результати інвесторам і партнерам. |
| **Концепція подвійного (подекуди – потрійного) звітування.** | Фінансові результати + соціальний вплив + екологічний вплив. Якщо інклюзивний бізнес прозоро показує, що він досяг успіху на всіх трьох фронтах, це зміцнює довіру і допомагає залучити тих інвесторів та клієнтів, хто поділяє цінності сталого розвитку |
| **Спільноти практиків та партнерства.** | Інклюзивним підприємцям легше вистояти, коли вони не ізольовані. Створення мереж і асоціацій соціально орієнтованих бізнесів дозволяє їм спільно відстоювати інтереси (лобіювати законодавчі зміни), ділитися ресурсами (наприклад, спільний збут продукції через кооперативний маркетинг), взаємно навчатися. В Україні зароджується така спільнота – наприклад, платформа Social Business Ukraine, Форум соціального підприємництва тощо. У співпраці з великим бізнесом теж є потенціал: корпорації можуть інтегрувати інклюзивні стартапи у свої ланцюги постачання (практика inclusive supply chains), надаючи їм стабільні замовлення. |

Отже, досягнення балансу між соціальним та комерційним – це процес, що вимагає інноваційності та підтримки. Кожне інклюзивне підприємство мусить знайти свою точку рівноваги, і часто це шлях спроб та помилок. Завдання держави та суспільства – допомогти зменшити ризики на цьому шляху. Якщо це вдається, виграють усі: підприємець отримує сталий бізнес, суспільство – вирішення частини соціальних проблем без повної залежності від бюджету, держава – нових платників податків і економічну активність там, де її бракувало.

Розглянувши стан та виклики інклюзивного підприємництва, важливо окреслити, яку роль може і повинна відігравати система публічного управління (державні органи, місцеве самоврядування) та правове регулювання у стимулюванні цього явища. Перехідна економіка накладає особливу відповідальність на державу в питаннях коригування "невидимих рук" ринку, адже ринкові механізми ще незрілі і можуть ігнорувати цілі групи населення.

Основні напрями, за якими публічна влада може сприяти розвитку інклюзивного підприємництва, в першу чергу, прийняття законодавства, що визначає і підтримує соціальне та інклюзивне підприємництво, – одне з пріоритетних завдань. Це може бути окремий закон "Про соціальне підприємництво" (який наразі розробляється в Україні) або внесення змін до чинних актів (податкового кодексу, закону про підприємництво тощо). Ключові положення: критерії віднесення бізнесу до соціального/інклюзивного (наприклад, частка працевлаштованих з вразливих груп не менше X%; або

реінвестування не менше 50% прибутку в соціальну місію тощо), процедура отримання відповідного статусу, перелік підтримки (податкові пільги, гранти, квоти). Важливо уникнути надмірної зарегульованості, щоб процедура була простою і прозорою – інакше бізнесу простіше працювати без статусу [12].

Державні фонди підтримки підприємництва повинні мати окремі програми для інклюзивних стартапів. Це може включати: безвідсоткові або пільгові кредити; часткове гарантування кредитів перед банками (щоб банк видавав позику, а держава гарантувала до 50-70% покриття на випадок неповернення); прямі гранти (особливо на соціальні інновації); ваучери на навчання.

Сектор освіти та служби зайнятості мають інтегрувати компоненти підприємництва, орієнтованого на різні групи. Наприклад, курси з основ бізнесу для безробітних (в Україні їх проводив Державний центр зайнятості, але охоплення було невелике); курси фінансової грамотності і лідерства для молоді (наприклад, у старших класах школи або позаурочно); програми наставництва – коли досвідчені підприємці консультують новачків з вразливих груп. Громадські організації та міжнародні проекти активно діють у цьому полі (той же ПРООН, канадський Фонд розвитку жінок-підприємниць), але бажано, щоб і держава інституційно підтримувала такі ініціативи, фінансуючи їх на постійній основі.

Як згадувалося, органи влади можуть виступати замовниками у соціальних підприємств. Закон про публічні закупівлі дозволяє вводити нецінові критерії, зокрема соціальні, при оцінці тендерних пропозицій. Якщо місцева влада, наприклад, при закупівлі послуг прибирання чи кейтерингу надасть +X балів компаніям, що працевлаштовують безробітних з центру зайнятості чи людей з інвалідністю, це стимулюватиме традиційні фірми ставати більш інклюзивними або субконтрактувати соціальні фірми. Такі підходи вже тестуються в ЄС. Крім того, місцева влада може передавати в оренду на пільгових умовах комунальні приміщення під соціальні бізнеси (в деяких містах України це робили за 1 гривню оренди для соціальних майстерень тощ. Важливо впровадити системи збору статистики та оцінювання ефективності заходів з підтримки інклюзивного підприємництва. Наприклад, вести реєстр соціальних підприємств, відстежувати динаміку їх числа, сфер діяльності, виживаності. Проводити дослідження – опитування підприємців з вразливих груп про те, що спрацювало/не спрацювало. Це дозволить коригувати політики на основі фактичних даних. Наразі такої системності бракує: урядові звіти не виділяють окремо внесок соціальних бізнесів, а науковці збирають дані точково. Запровадження регулярного моніторингу (можливо, в рамках звітності по Цілях сталого розвитку чи гендерної рівності) допоможе тримати питання інклюзивності в фокусі [12].

Варто зауважити, що у міжнародному досвіді є успішні приклади політик, на які можуть орієнтуватися перехідні економіки. Наприклад, у Великій Британії діє організаційно-правова форма Community Interest Company (CIC) – компанія задля суспільного інтересу, із спрощеною реєстрацією та рядом податкових переваг; в Італії – соціальні кооперативи, які отримують податкові пільги за

працевлаштування вразливих; у Франції – статус “Entreprise d’insertion” (підприємство інтеграції), що дозволяє отримувати субсидії на зарплати працівників з груп ризику [12]. Європейська комісія також рекомендує країнам включати розділи про підтримку інклюзивного підприємництва до національних стратегій зайнятості та розвитку МСП. Україна, прагнучи до членства в ЄС, вже почала імплементувати деякі з цих рекомендацій (наприклад, Стратегія розвитку МСП України на період до 2027 року містить заходи з підтримки підприємництва серед жінок та молоді [13]). Такі документи мають отримати продовження і оновлення, враховуючи нові реалії (повоєнне відновлення, демографічні зміни).

Нарешті, роль громадянського суспільства та міжнародних партнерів теж важлива в публічному управлінні цією сферою. Громадські організації можуть виступати “мостом” між владою і підприємцями, артикулюючи потреби останніх, пропонуючи рішення. В Україні, наприклад, ГО “Українська соціальна академія”, “SILab Ukraine” займаються розвитком спільноти соціальних підприємців і адвокацією їх інтересів перед урядом. Завдяки цьому питання соціального підприємництва увійшло в порядок денний – зараз і Кабмін, і парламентські комітети залучають експертів від цих ГО до обговорення законопроєктів.

Отже, публічне управління має виступати активним партнером та модератором розвитку інклюзивного підприємництва. Без державної підтримки вирівнювання “правил гри” інклюзивні бізнеси ризикують програти конкуренцію чи взагалі не зародитися. Завдання полягає в тому, щоб вибудувати цілісну екосистему – від законів і фінансів до культури підприємництва – яка б сприяла тому, що прагнення окремих соціально свідомих підприємців переростають у масштабний рух, що змінює економіку в напрямі більшої інклюзивності.

**Висновки**

Проведене дослідження дає підстави зробити низку висновків щодо сутності, стану та перспектив інклюзивного підприємництва в перехідній економіці, а також окреслити рекомендації для його розвитку.

По перше, інклюзивне підприємництво є багатовимірним феноменом, що поєднує цілі соціальної справедливості із завданнями бізнес-ефективності. Воно покликане забезпечити рівні можливості участі у підприємницькій діяльності для всіх груп населення (гендерних, вікових, соціальних, територіальних тощо) та використовує підприємництво як інструмент розв’язання соціальних проблем. В умовах перехідної економіки, де соціальна сфера переживає трансформацію, інклюзивне підприємництво виступає важливим механізмом пом’якшення соціальних ризиків і водночас джерелом економічного зростання, залучаючи до бізнес-активності нові верстви та території.

Стан розвитку інклюзивного підприємництва у перехідних економіках поки не відповідає його потенціалу. На прикладі України та східноєвропейських

країн ми бачимо істотний розрив в рівні підприємницької активності між різними групами населення. Водночас є ознаки позитивних змін: зростає кількість жінок, які започатковують бізнес (в Україні у 2023 р. жінки стали засновницями понад половини нових ФОП [7]), молоде покоління демонструє високі підприємницькі амбіції, а поняття соціального підприємництва набуває популярності. Це свідчить про формування суспільного запиту на інклюзивність в економіці, який має підкріпитися цілеспрямованими діями політиків та бізнес-спільноти.

Основні бар'єри, що заважають інклюзивним підприємцям успішно розвивати бізнес, мають комплексний характер – фінансовий (брак доступу до капіталу, високі стартові витрати), правовий (недосконале регулювання, відсутність статусу для соціальних бізнесів), освітній (дефіцит знань і навичок), соціокультурний (стереотипи, самодискримінація, слабкі соціальні мережі підтримки). Та зауважимо, що баланс між соціальною місією і комерційною доцільністю – досяжний, але вимагає зваженого підходу. Інклюзивні підприємства можуть бути фінансово успішними, якщо впроваджують інноваційні бізнес-моделі (гібридні структури, крос-субсидування прибуткових і неприбуткових напрямів), користуються механізмами соціального інвестування, підвищують свою продуктивність через навчання і технології. Важливо, щоб такі підприємства чітко визначали свої цілі і вимірювали соціальний ефект, аби зберігати вірність місії. Ключову роль відіграє партнерська підтримка – як з боку держави, так і великих компаній та громадських організацій. Успішні приклади в Україні та світі показують, що за правильної підтримки інклюзивні бізнеси не лише виживають, а й конкурентні на ринку та приносять суспільну користь. Завдяки цьому формується "доказова база", яка переконує більше підприємців приєднуватися до цього руху.

Державна політика і публічне управління мають стати каталізатором інклюзивного підприємництва. На нормативному рівні – прийняття законодавства, що визнає і стимулює соціально орієнтований бізнес; на економічному – впровадження пільгових фінансових інструментів (кредитування, грантів, гарантій), на освітньому – розвиток підприємницьких компетенцій у вразливих груп (через освітні курси, центри підтримки МСП), на інституційному – створення інфраструктури (бізнес-інкубатори, хаби) з фокусом на інклюзивні проекти. Слід інтегрувати принципи інклюзивності у всі стратегії розвитку МСП та зайнятості. Важливо також врахувати нові виклики, що постали перед Україною: повернення ветеранів до мирного життя, реінтеграція переселенців, відбудова постраждалих регіонів – всюди тут підприємництво може відіграти позитивну роль, якщо державні програми будуть правильно налаштовані (напр., гранти для ветеранського бізнесу, які вже стартували, варто продовжити і масштабувати).

Для подальших наукових досліджень постає низка перспективних напрямів. Зокрема, необхідно більш глибоко вивчити вплив кризових ситуацій (війна, пандемія) на інклюзивне підприємництво – як вони змінюють мотивації

підприємців, які групи виграють чи програють від потрясінь. Випадок України у контексті війни унікальний і вже зараз видно, що роль жінок у бізнесі суттєво зросла (відсоток жінок серед підприємців під час війни піднявся до 61% [11]), але потрібен детальний аналіз сталості цього тренду та його причин.

Підсумовуючи, інклюзивне підприємництво в перехідній економіці – це не просто ніша чи "благодійність", а невід'ємна складова модернізації економіки і суспільства. Воно знаходиться на перехресті економічних, правових і соціальних процесів, відображаючи зрілість суспільства та його готовність розвиватися без "втрачених поколінь". Для України, яка сьогодні одночасно вибудовує нову економіку, інтегрується в європейське співтовариство і відбудовується від руйнувань, принципи інклюзивності мають стати дороговказом. Адже успіх реформ вимірюватиметься не тільки макроекономічними показниками, а й тим, наскільки кожен громадянин відчує на собі їх позитивний ефект. Інклюзивне підприємництво – це шлях забезпечити, щоб плоди розвитку були доступні кожному, і водночас мобілізувати колосальний потенціал мільйонів людей для творення інновацій, бізнесів та суспільного блага.

***Література:***

1. Жіноче та інклюзивне підприємництво. // ШоТам (інтернет-видання). URL: https://shotam.info/zhinoche-ta-inkliuzyvne-pidpryiemnytstvo/#:~:text=Що%20таке%20інклюзивне%20підприємництво%3F

2. Dong J., Wang X., Cao X., Higgins D. Is It so Severe for Social Entrepreneurship in a Transitional Economy? The Role of Work-Related Wellbeing and Political Connection in Shaping the Exit Intention // Frontiers in Public Health. – 2022. – Vol. 10, Article 883153. URL: www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.883153/full#:~:text=institutional%20ambiguity%20created%20by%20administrative,their%20strong%20commitment%20to%20a

3. OECD. Entrepreneurship Policies through a Gender Lens. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, 2021. – 165 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/entrepreneurship-policies-through-a-gender-lens_12fa2138/71c8f9c9-en.pdf#:~:text=entrepreneurial%20tradition,These%20types%20of%20discourse

4. OECD. Inclusive entrepreneurship // OECD Topics. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/inclusive-entrepreneurship.html#:~:text=Inclusive%20entrepreneurship%20is%20key%20to,social%20relevance%20is%20rapidly%20growing

5. OECD/EU. The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment. Policy Highlights. – OECD Publishing,Paris, 2023.–16p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/11/the-missing-entrepreneurs-2023_5bb08bbe/Missing-Entrepreneurs-2023-Policy-highlights-en.pdf#:~:text=Women%20also%20continue%20to%20be,oriented%20strategies%20such

6. McKinsey Global Institute. The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth: Report. – September 1, 2015. – 118 p. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth

7. Stroiko T., Iglesias-Sanchez P.P., Jambrino-Maldonado C., Fernández-Díaz E., de las Heras-Pedrosa C. Ukrainian Women's Entrepreneurship and Business Ecosystem during the War: New Challenges for Development // Sustainability. – 2024. – Vol. 16(9), Article 3829. – DOI:10.3390/su16093829.

8. Mastercard. Fuelled by their dreams: 68% of Ukrainian women consider starting a business, reveals Mastercard study // Прес-реліз від 3 березня 2025 р. URL: https://www.mastercard.com/news/eemea/…/68-of-ukrainian-women-consider-starting-a-business

9. UNIDO. Ukrainian women entrepreneurs rebuild lives and communities with UNIDO support // UNIDO. – 30 June 2025. URL: https://www.unido.org/story/unido-support-ukraine-women

10. Acted. Securing Women's Economic Empowerment for Recovery and Development in Ukraine / SEED проект // Acted. – 2025. URL: https://www.acted.org/en/securing-womens-economic-empowerment-for-recovery-and-development-in-ukraine/

11. UN Women — Ukraine. 80 Ukrainian women entrepreneurs embark on their business transformation journey with the launch of the "Dream and Achieve" program // UN Women – Ukraine. – 2024. URL: https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2024/12/80-ukrayinskykh-pidpryyemyts-rozpochaly-shlyakh-do-transformatsiyi-svoho-biznesu-na-vidkrytti-osvitnoyi-prohramy-mriy-ta-dosyahay

12. Скрильник А.С., Скрильник О.О. Інклюзивне підприємництво в Україні: виклики створення та перспективи розвитку з урахуванням міжнародного досвіду .Економіка. Фінанси. Право - № 5, 2025. С. 44−48. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/19343/1/efp%2005%202025_44-48.pdf

13. Кабінет Міністрів України. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року та операційний план заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р. Київ, 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80

***References:***

1. Shotam. Zhinoche ta inkliuzyvne pidpryiemnytstvo [Women's and inclusive entrepre neurship]. Shotam [online edition]. https://shotam.info/zhinoche-ta-inkliuzyvne-pidpryiem nytstvo/#:~:text=Що%20таке%20інклюзивне%20підприємництво%3F [in Ukrainian].

2. Dong, J., Wang, X., Cao, X., & Higgins, D. (2022). Is it so severe for social entrepreneurship in a transitional economy? The role of work-related wellbeing and political connection in shaping the exit intention. Frontiers in Public Health, 10, Article 883153. Retrieved from https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.883153/full#:~:text=institutional%20ambiguity%20created%20by%20administrative,their%20strong%20commitment%20to%20a

3. OECD. (2021). Entrepreneurship Policies through a Gender Lens. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. 165 p. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/entrepreneurship-policies-through-a-gender-lens_12fa2138/71c8f9c9-en.pdf#:~:text=entrepreneurial%20tradition,These%20types%20of%20discourse. [in English].

4. OECD. (2025). Inclusive Entrepreneurship. OECD Topics. Retrieved from https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/inclusive-entrepreneurship.html#:~:text=Inclusive%20entrepreneur ship%20is%20key%20to,social%20relevance%20is%20rapidly%20growing. [in English].

5. OECD/EU. (2023). The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entre preneurship and Self-Employment. Policy Highlights. Paris: OECD Publishing. 16 p. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/11/the-miss ing-entrepreneurs-2023_5bb08bbe/Missing-Entrepreneurs-2023-Policy-highlights-en.pdf#:~:text=Women%20also%20continue%20to%20be,oriented%20strategies%20such. [in English].

6. McKinsey Global Institute. (2015, September 1). The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add $12 Trillion to Global Growth. 118 p. Retrieved from https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth. [in English].

7. Stroiko, T., Iglesias-Sanchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., Fernández-Díaz, E., & de las Heras-Pedrosa, C. (2024). Ukrainian Women's Entrepreneurship and Business Ecosystem during the War: New Challenges for Development. Sustainability, 16(9), Article 3829. DOI: 10.3390/ su16093829 [in English].

8. Mastercard. (2025, March 3). Fuelled by Their Dreams: 68% of Ukrainian Women Consider Starting a Business, Reveals Mastercard Study. Press release. Retrieved from https://www.mastercard.com/news/eemea/.../68-of-ukrainian-women-consider-starting-a-business. [in English].

9. UNIDO. (2025, June 30). Ukrainian Women Entrepreneurs Rebuild Lives and Communities with UNIDO Support. UNIDO Website. Retrieved from https://www.unido.org/story/ unido-support-ukraine-women. [in English].

10. Acted. (2025). Securing Women's Economic Empowerment for Recovery and Development in Ukraine (SEED Project). Acted Website. Retrieved from https://www.acted.org/en/ securing-womens-economic-empowerment-for-recovery-and-development-in-ukraine/ [in English].

11. UN Women – Ukraine. (2024). 80 Ukrainian Women Entrepreneurs Embark on Their Business Transformation Journey with the Launch of the "Dream and Achieve" Program. UN Women – Ukraine Website. Retrieved from https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2024/12/80-ukrayinskykh-pidpryyemyts-rozpochaly-shlyakh-do-transformatsiyi-svoho-biznesu-na-vidkrytti-osvitnoyi-prohramy-mriy-ta-dosyahay. [in English].

12. Skryl′nyk, A. S., & Skryl′nyk, O. O. (2025). Inkliuzyvne pidpryiemnytstvo v Ukraini: vyklyky stvorennia ta perspektyvy rozvytku z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Inclusive entrepreneurship in Ukraine: challenges and prospects for development considering international experience]. Ekonomika. Finansy. Pravo, (5), 44–48. Retrieved from https://reposit.nupp.edu.ua/ bitstream/PoltNTU/19343/1/efp%2005%202025_44-48.pdf [in Ukrainian].

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva (MSP) na period do 2027 roku ta operatsiinyi plan zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh [Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium Enterprises (SMEs) until 2027 and Operational Action Plan for Its Implementation in 2024–2027]. Resolution No. 821-r, August 30, 2024. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80 [in Ukrainian].

*УДК 657.6:519.6:336.76*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-869-880*

**Стойка Мирослав Вікторович** кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри математики та інформатики Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, доцент кафедри математики та інформатики, Берегове, https://orcid.org/0000-0002-0840-1496.

**Стойка Наталія Степанівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II, https://orcid.org/0000-0002-7494-4333

**Новіченко Людмила Степанівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, https//orcid.org/0000-0003-3475-361X

# ЕЛЕМЕНТИ МАТЕМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ В АУДИТІ

**Анотація.** У статті розглянуто застосування елементів математичного аналізу для потреб зовнішнього аудиту. Доведено, що в аудиті можуть застосовуються методи математичного аналізу, зокрема для перевірки достовірності фінансової звітності, оцінювані ефективності діяльності та прогнозуванні фінансових результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах цифровізації економіки та зростанні обсягів фінансової інформації постає необхідність під час аудиторської перевірки у використані точних кількісних методів для аналітичного обґрунтування висновків. Методами та процедурами аудитора в ході перевірки є загальнонаукові методи, методи окремих наук та процедури аудиту які визначені МСА 500 «Аудиторські докази». В ході перевірки аудитори можуть застосовувати математично обґрунтовані підходи, які забезпечують не лише точність, а й об'єктивність аудиторських оцінок. Саме тому актуальним є використання інструментів математичного аналізу для побудови математичних моделей динаміки фінансових показників, виявлення закономірностей у змінах прибутковості, оптимізації ресурсів і витрат підприємства, а також для прогнозування тенденцій у майбутніх періодах.

У статті детально розглянуто низку практичних задач, що демонструють можливості використання похідних, інтегралів і функціонального аналізу в аудиті. Зокрема, наведено приклади аналізу динаміки фінансових коефіцієнтів за допомогою похідних для визначення темпів зростання чи спаду прибутку; побудови моделей залежностей між фінансовими змінними на основі кореляційних функцій; оптимізації використання ресурсів через екстремальні задачі математичного аналізу; а також прогнозування фінансових результатів із

використанням інтегральних методів. Розглянуті ситуації та задачі подано з поетапним розв'язанням і поясненням кожного етапу, що доводить логіку аналітичного мислення аудитора при отриманні аудиторських доказів.

Результати дослідження доводять, що впровадження методів математичного аналізу в практику аудиторської діяльності сприяє підвищенню достовірності процедур перевірки, зниженню ризику не виявлення помилок, виявленню прихованих тенденцій у господарській діяльності підприємства. Математичний аналіз дозволяє аудитору перейти від описового аналізу до аналітичного, використовуючи кількісні показники як основу для аудиторської думки. В дослідженні також підкреслено важливість формування у майбутніх фахівців з обліку та аудиту компетентностей щодо, здатності до побудови моделей і використання похідних чи інтегралів для оцінювання складних економічних процесів. Таким чином дослідження встановлено, що елементи математичного аналізу можуть бути ефективним інструментом для виявлення невідповідностей, помилок та шахрайства в облікових даних підприємства, при оцінювані стабільності розвитку підприємства та побудови аналітичних прогнозів. Застосування математичного апарату в аудиторській перевірці не лише дозволяє розширити методичний інструментарій перевірки, а і сприяє забезпеченню нового рівня точності, об'єктивності та наукової обґрунтованості думки аудитора.

**Ключові слова:** математичний аналіз; методи та процедури аудиту; аудит фінансової звітності; отримання аудиторських доказів, математичні методи в аудиті; аналітичні моделі; облікові дані, думка аудитора.

**Stoika Myroslav Viktorovych** PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematics and Informatics at the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian university, Berehove, https://orcid.org/0000-0002-0840-1496.

**Stoika Nataliia Stepanivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing at the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian university, https://orcid.org/0000-0002-7494-4333

**Novichenko Liudmyla Stepanivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, https://orcid.org/0000-0003-3475-361X

## ELEMENTS OF MATHEMATICAL ANALYSIS IN AUDITING

**Abstract.** The article examines the application of elements of mathematical analysis in enterprise auditing, particularly in verifying the reliability of financial

statements, assessing performance efficiency, and forecasting financial results. In the modern context of economic digitalization and the growing volume of financial data, auditors face the need to employ precise quantitative methods for analytical justification of their conclusions. Traditional auditing techniques are increasingly being replaced by mathematically grounded approaches that ensure not only accuracy but also the objectivity of audit evaluations. Therefore, the use of mathematical analysis tools becomes relevant for building mathematical models of financial indicator dynamics, identifying patterns in profitability changes, optimizing enterprise resources and expenses, and forecasting future trends.

The article provides a detailed consideration of several practical tasks that demonstrate the potential of using derivatives, integrals, and functional analysis in auditing. In particular, examples are presented of analyzing the dynamics of financial ratios using derivatives to determine growth or decline rates of profit; constructing models of relationships between financial variables based on correlation functions; optimizing resource allocation through extremum problems of mathematical analysis; and forecasting financial results using integral methods. All the tasks are presented with step-by-step solutions and detailed explanations of each stage, illustrating the logic of analytical thinking that an auditor applies when making well-founded decisions.

The research results show that the implementation of mathematical analysis methods in auditing practice contributes to enhancing the reliability of financial statement verification, reducing the risk of errors, and revealing hidden trends in a company's economic activity. Mathematical analysis enables the auditor to move from a descriptive to an analytical approach, using quantitative indicators as the foundation for conclusions. The study also emphasizes the importance of developing mathematical literacy among future auditors, including the ability to build models and use derivatives or integrals to evaluate complex economic processes.

Thus, the article proves that elements of mathematical analysis can serve as an effective tool for detecting inconsistencies in financial data, assessing enterprise stability, and constructing analytical forecasts. The application of mathematical methods in auditing not only broadens the methodological framework of verification but also provides a new level of precision, objectivity, and scientific justification of audit conclusions.

**Keywords:** mathematical analysis; audit methods and procedures; financial statement audit; mathematical methods in auditing; analytical models; financial indicators.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки, коли діяльність підприємств характеризується динамічністю, високим рівнем ризику та великим обсягом інформаційних потоків, перед аудиторами залишається завдання підтвердити достовірність фінансової звітності. Методичний інструментарій та процедури аудиту, які використовує аудитор під час перевірки фінансової звітності можна розширити за рахунок використання

методів математичного аналізу, який дозволить глибоко дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обліковими даними, виявити приховані тенденції або своєчасно спрогнозувати ризики. Зростання складності економічних процесів вимагає впровадження в аудиторську практику кількісних і аналітичних методів, які здатні забезпечити більш точну оцінку стану підприємства.

Математичний аналіз, як розділ вищої математики, пропонує широкий спектр інструментів для дослідження динаміки показників, побудови моделей взаємозалежностей між змінними, пошуку екстремумів витрат або прибутків, а також для прогнозування економічних результатів. Його застосування в аудиті дозволяє не лише підвищити якість перевірки облікових даних, а й забезпечити обґрунтованість аудиторської думки. Водночас, у сучасній аудиторській практиці використання методів математичного аналізу залишається обмеженим через недостатню методологічну розробленість підходів і складність їх застосування.

Проблема полягає у відсутності систематизованого підходу до інтеграції елементів математичного аналізу в аудиторську діяльність. Необхідно визначити, які саме математичні інструменти (похідні, інтеграли, функції, границі, оптимізаційні методи) можуть бути ефективно використані для виявлення відхилень у облікових даних, аналізу тенденцій зміни прибутковості, оцінювання ризиків і прогнозування діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У своїй праці Чен Й. та інші [1] наголошують, що використання методів математичного аналізу, зокрема кореляційного та регресійного аналізу, суттєво підвищує ефективність аудиту. Вони доводять, що традиційні вибіркові перевірки вже не задовольняють потреб сучасного аудиту, оскільки обсяг облікових даних зростає експоненційно. Застосування аналітичних функцій дозволяє здійснювати перевірку не лише за вибіркою, а за всією сукупністю транзакцій, що мінімізує ризики людської помилки. Крім того, використання диференціальних методів для дослідження динаміки зміни фінансових коефіцієнтів дає змогу визначати тренди і потенційні відхилення. Автори підкреслюють, що саме аналітичні методи допомагають аудиторам робити кількісну оцінку ймовірності ризиків. Отже, математичний аналіз виступає основою для підвищення об'єктивності фінансової перевірки [1].

Дослідження Фульцер К. [2] та інших присвячене застосуванню аналітичних методів для виявлення відхилень (outliers) у облікових даних підприємств. Автори стверджують, що помилки в бухгалтерському обліку, шахрайські операції або навмисні викривлення даних часто проявляються у вигляді відхилень, які можна виявити через аналіз похідних, функцій зміни та статистичних відхилень. У роботі детально розглядаються алгоритми аналітичного виявлення таких відхилень за допомогою методів математичного аналізу — зокрема, обчислення граничних значень функцій, похідних другого порядку та інтегральних показників стабільності. Автори наголошують, що

застосування цих методів в аудиті дозволяє не лише констатувати наявність помилки, а й виявити її джерело — період, контрагента або вид операції. Практичне використання наведених методів підвищує точність аудиторської перевірки та сприяє автоматизації аналітичних процедур [2].

Автори Алнагал М. [3] та інші аналізують, як класичні математичні моделі (зокрема, економічний розмір замовлення – EOQ) можуть бути адаптовані до умов невизначеності в логістичних і фінансових системах. У контексті аудиту цей підхід може бути використаний для аналітичної перевірки ефективності управління запасами, що відображається у фінансовій звітності підприємства. У дослідженні запропоновано удосконалені рівняння для розрахунку оптимальних обсягів замовлень, що враховують екологічні, якісні та економічні фактори. Автори наголошують, що такі рівняння є прикладом використання інтегралів і диференціальних рівнянь у фінансовому аналізі. Вони показують, як математичні моделі допомагають аудиторам виявляти неефективність управлінських рішень, що можуть мати суттєвий вплив на достовірність звітності [3].

У статті Арашіді С. та інші [4] досліджено вплив використання аналізу великих даних (Big Data Analytics) на якість зовнішнього аудиту. Автори доводять, що застосування статистичного та математичного аналізу значно покращує здатність аудитора ідентифікувати неточності, фальсифікації або ризикові тенденції у фінансових звітах. Методологічна частина базується на побудові регресійних моделей і функціональному аналізі, що дозволяє кількісно виміряти ефект застосування аналітичних інструментів. Дослідження підтверджує, що компанії, які впровадили математичні підходи до перевірки, демонструють вищу якість аудиту та нижчий ризик недостовірної звітності. Таким чином, аналітичні методи на основі математичного аналізу формують новий рівень обґрунтованості аудиторської думки [4].

У статті Джіанг І. [5] детально розглядається застосування математичних моделей у фінансовій сфері, зокрема в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень. Автор наголошує на важливості використання математичних інструментів для кількісного аналізу фінансових даних, що дозволяє виявляти внутрішні закономірності та оптимізувати фінансові стратегії. Зокрема, розглядаються методи, що поєднують сучасні математичні теорії з комп'ютерними технологіями, що дозволяє ефективно вирішувати складні фінансові задачі. Ця робота підтверджує, що математичні моделі є невід'ємною частиною сучасного фінансового аналізу та аудиту [5].

У своїй статті Веречія Р. [6] здійснює ґрунтовний огляд застосування математичних моделей у бухгалтерському обліку, зокрема в контексті публічного розкриття інформації, ефективності ринків та впливу розкриття на приватні стимули до збору інформації. Автор в дослідженні розкриває три основні напрями: оцінка наслідків оприлюднення інформації, тобто аналізує, коли додаткове оприлюднення має соціальну цінність, зазначаючи, що хоча це

може призвести до перерозподілу багатства, загальні результати залишаються обмеженими; формалізація поняття ефективності ринку щодо інформації, тобто розглядає, як математичні моделі можуть допомогти у визначенні умов, за яких ринки ефективно обробляють інформацію; вплив оприлюднення інформації на приватні стимули до збору інформації, тобто досліджує, як розкриття окремих показників фінансової звітності може змінити мотивацію учасників ринку до збору та аналізу інформації. Дана праця акцентує увагу, як математичні моделі можуть бути використані для аналізу та оцінки результатів бухгалтерського обліку, зокрема в контексті оприлюднення інформації.

**Завдання дослідження** є визначення можливостей використання методів математичного аналізу для їх застосування в аудиті при отриманні аудиторських доказів.

**Виклад основного матеріалу.** В процесі аудиторської перевірки аудитором можуть застосовуватись методи математичного аналізу для отримання доказів. Для прикладу наведено особливості використання похідних, інтегралів та функціональний аналіз для вирішення окремих завдань, потреба яких може виникати в аудиторській перевірці, а саме оцінка динаміки показників діяльності, оптимізація ресурсів і витрат, визначення економічного розміру замовлень та розрахунок теперішньої вартості грошових потоків.

Кожен приклад подано з поетапним розв'язанням та докладним поясненням логіки аналітичного мислення аудитора, що дозволяє демонструвати практичну значущість математичного апарату для підвищення точності, об'єктивності та обґрунтованості доказів для формування аудиторської думки..

*1. Приклад — аналіз динаміки фінансових показників (прибуток за часом).*
*Задача.* Дослідити динаміку прибутку підприємства $P(t)$ за час $t$ (роки), визначити інтервали зростання/спаду, точки екстремуму і швидкість зміни прибутку.

*Модель (припущення).* Нехай динаміка прибутку описується квадратичною функцією $P(t) = 200t - 5t^2, t \geq 0$, де $P(t)$ — прибуток (у тис. грн), $t$ — час у роках від початкового моменту.

*Розв'язання*

Обчислимо похідну $P'(t)$ (темп зміни прибутку):

$$P'(t) = (200t - 5t^2)' = 200 - 10t.$$

Похідна дає миттєвий темп зміни прибутку (тис. грн/рік).

Знайдемо знак похідної: $P'(t) > 0 \Leftrightarrow 200 - 10t > 0 \Leftrightarrow t < 20$.

Отже, прибуток зростає на проміжку $0 \leq t < 20$ років і спадає при $t > 20$.

Розв'язуємо $P'(t) = 0$:

$$200 - 10t = 0 \Rightarrow t = 20.$$

Другу похідну:

$P''(t) = (200 - 10t)' = -10 < 0$, отже при $t = 20$ маємо локальний (а у даному випадку глобальний для $t \geq 0$ максимум.

$$P(20) = 200 \cdot 20 - 5 \cdot 20^2 = 4000 - 2000 = 2000 \text{ (тис. грн)}.$$

*Висновок.* За моделлю, прибуток зростає протягом перших 20 років, досягає максимуму 2 000 тис. грн у 20-му році, після чого починає знижуватися. Швидкість приросту на початку (наприклад, при $t = 0$) дорівнює $P'(0) = 200$ тис. грн/рік; на межі максимуму $P'(20) = 0$. Така аналітика дозволяє аудитору оцінити періоди ризику та планувати перевірки, наприклад, аналіз причин спаду після року 20 (зменшення ринку, зростання витрат тощо).

Математичний аналіз динаміки прибутку підприємства дозволяє аудитору не лише спостерігати факт зростання чи спаду фінансового результату, але й виявляти кількісні закономірності зміни прибутку у часі. У даній задачі застосовано диференціювання для знаходження похідної функції прибутку $P'(t)$, що відображає миттєвий темп зміни прибутку — тобто швидкість його зростання або зменшення. Отримані результати показали, що прибуток зростає протягом перших 20 років діяльності підприємства, після чого починається спад. Це дозволяє аудитору зробити висновок про період максимальної ефективності бізнесу (20-й рік) та визначити початок фази зниження прибутковості, що може бути зумовлено внутрішніми або зовнішніми економічними факторами (зміни ринку, собівартості, структури витрат тощо). Таким чином, застосування похідних функцій у аудиті забезпечує аналітичну основу для прогнозування ризиків, визначення моментів стабільності або критичних змін та підвищення достовірності отриманих доказів щодо тенденцій розвитку підприємства.

*2. Приклад — оптимізація ресурсів і витрат (умова із обмеженням) — задача з множниками Лагранжа*

***Задача.*** Маємо виробництво, яке використовує два види ресурсу $x$ і $y$ (одиниці — умовні). Функція сумарних витрат:

$$C(x, y) = 0.5x^2 + 0.4y^2 + 0.1xy + 5x + 6y + 100.$$

Потрібно мінімізувати $C(x, y)$ за умовою виконання виробничої програми:

$$2x + 3y = 20.$$

Розв'язання

Введемо функціонал Лагранжа: $L(x, y, \lambda) = C(x, y) - \lambda(2x + 3y - 20)$.

Системою необхідних умов є рівняння частинних похідних:

$$\begin{cases} \dfrac{\partial L}{\partial x} = \dfrac{\partial C}{\partial x} - 2\lambda = 0, \\ \dfrac{\partial L}{\partial y} = \dfrac{\partial C}{\partial y} - 3\lambda = 0, \\ 2x + 3y - 20 = 0. \end{cases}$$

Обчислимо частинні похідні:

- $\dfrac{\partial C}{\partial x} = 1 \cdot x + 0.1y + 5$ (оскільки похідна від $0.5x^2$— $x$, від $0.1xy$ — $0.1y$, від $5x$ — 5).
- $\dfrac{\partial C}{\partial y} = 0.8y + 0.1x + 6$ (від $0.4y^2$ — $0.8y$, інші як вище).

Отже система:

$$\begin{cases} x + 0.1y + 5 = 2\lambda, (1) \\ 0.1x + 0.8y + 6 = 3\lambda, (2) \\ 2x + 3y = 20. (3) \end{cases}$$

Виразимо $\lambda$ (1): $\lambda = \frac{x+0.1y+5}{2}$.

Підставимо в (2): $0.1x + 0.8y + 6 = 3 \cdot \frac{x+0.1y+5}{2}$.

Помножимо праву частину, а потім обидві частини помножимо на 2 й розв'яжемо: $-2.8x + 1.3y - 3 = 0$.

Помножимо на 10 для зручності:

$-28x + 13y - 30 = 0 \Rightarrow 13y = 28x + 30. (4)$

Маємо також обмеження (3): $2x + 3y = 20$. Підставимо $y$ з (4) у (3) або навпаки.

З (4):

$$y = \frac{28x+30}{13}.$$

Підставимо в (3): $2x + 3 \cdot \frac{28x+30}{13} = 20.$

Тобто $110x + 90 = 260 \Rightarrow 110x = 170 \Rightarrow x = \frac{170}{110} = \frac{17}{11}$.

Тоді $y = \frac{28x+30}{13} = \frac{28 \cdot \frac{17}{11}+30}{13} = \frac{62}{11}$.

Отже

$$x = \frac{17}{11}, y = \frac{62}{11}.$$

Знайдемо мінімальні витрати $C_{min} = C(x, y)$. Підставимо дробові значення (можна обчислити десятково):

$$C_{min} \approx 156.31818 \text{ (тис. грн).}$$

*Висновок.* Мінімальні витрати при виконанні завдання $\boldsymbol{2x + 3y = 20}$ досягаються при комбінації ресурсів $\boldsymbol{x \approx 1.545}$, $\boldsymbol{y \approx 5.636}$. У прикладі $\boldsymbol{x, y}$ (можливо, кількість машин/годин праці/сировини) — оптимальний розподіл, який мінімізує витрати. Якщо в реальності $\boldsymbol{x, y}$ мають бути цілими або невід'ємними і більші за певний поріг, потрібно додатково врахувати цілочисельні обмеження (за потреби розглядати цілочисельну оптимізацію або аналіз чутливості).

Застосування методу Лагранжа в аудиті дозволяє розв’язувати оптимізаційні задачі з обмеженнями, що часто зустрічаються у практиці підприємств — наприклад, під час перевірки ефективності використання ресурсів, трудових чи матеріальних витрат.

У задачі розглянуто функцію витрат $C(x, y)$, де змінні $x$ і $y$ можуть інтерпретуватись як кількість використаних ресурсів. Метод Лагранжа дав змогу знайти оптимальне поєднання ресурсів, яке мінімізує загальні витрати при

збереженні необхідного рівня виробництва $2x + 3y = 20$. Такий підхід є особливо цінним в аудиті при оцінці економічної обґрунтованості планів підприємства, визначивши, чи використовуються ресурси у найефективніший спосіб.

Математичний аналіз через метод множників Лагранжа дає змогу перейти від описового аналізу витрат до кількісної оптимізації, що є важливим етапом аналітичного аудиту операційної діяльності.

*3. Приклад — EOQ (економічний розмір замовлення) — мінімізація сумарних витрат*

***Задача.*** Річний попит на матеріал $D = 10\,000$ одиниць. Вартість оформлення одного замовлення $S = 50$ грн. Вартість зберігання одиниці на рік $h = 2$ грн/од. Потрібно знайти економічний розмір замовлення $Q^*$, який мінімізує сумарні витрати: витрати на замовлення + витрати на зберігання.

Модель сумарних річних витрат (перша принципова форма):

$$TC(Q) = \frac{D}{Q}S + \frac{\mathrm{Q}}{2}\mathrm{h},$$

де $\frac{D}{Q}S$ — витрати на замовлення, а $\frac{\mathrm{Q}}{2}\mathrm{h}$ — витрати на зберігання.

Знайти$Q^*$ та мінімальні витрати.

Розв'язок

Похідна від $TC$ щодо $Q$: $TC'(Q) = (D/Q\ S + Q/2\ h)'$. Тож $TC'(Q) = \frac{-DS}{Q^2} + \frac{h}{2}$.

Необхідна умова мінімуму: $TC'(Q) = 0, -\frac{DS}{Q^2} + \frac{h}{2} = 0 \Rightarrow \frac{h}{2} = \frac{DS}{Q^2}$.

Переносимо $Q^2$: $Q^2 = \frac{2DS}{h} \Rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{h}}$.

Підставимо числові значення $D = 10000,\ S = 50, h = 2$:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot 10000 \cdot 50}{2}}.$$

Отже $Q^* \approx 707.11$ одиниць (округлено до двох знаків).

Мінімальні річні витрати $TC(Q^*)$:

$$TC(Q^*) = \frac{DS}{Q^*} + \frac{Q^*}{2}h.$$

Підставимо числові: $TC(Q^*) \approx 707.11 + 707.11 = 1414.22$ грн на рік.

*Висновок.* Оптимальний розмір партії ≈ **707 одиниць**. Це мінімізує сумарні витрати на замовлення та зберігання. Аудитор може використовувати розрахунок EOQ для перевірки політики запасів: чи закупівельна політика відповідає економічному розміру? Якщо фактичні замовлення значно відрізняються — чи є додаткові витрати? Чутливість: якщо $h$ або $S$ зміняться, $Q^*$

змінюється як √ — це важливо для аналізу ризиків зростання витрат зберігання або засовлення.

Модель EOQ (Economic Order Quantity) є одним із класичних прикладів застосування математичного аналізу в аудиті логістики та управління запасами.

За допомогою похідної від функції сукупних витрат $TC(Q)$ аудитор може визначити оптимальний розмір партії закупівлі, який мінімізує сумарні витрати на замовлення і зберігання. Отримане значення $Q^* \approx 707$ одиниць показує точку рівноваги між двома протилежними факторами: частими замовленнями (які збільшують адміністративні витрати) і великими запасами (які збільшують витрати зберігання). В аудиторській практиці така модель використовується для перевірки ефективності політики закупівель і управління запасами, а також для аналізу відхилень фактичних рішень від економічно оптимальних.

Математичний аналіз дозволяє точно виявити перевитрати, викликані неправильним вибором розміру замовлення, і тим самим підвищує обґрунтованість рекомендацій аудитора щодо оптимізації логістичних процесів.

*4. Приклад — теперішня вартість безперервного грошового потоку*

***Задача.*** Підприємство отримує грошовий потік із безперервною інтенсивністю $c(t) = 1000e^{0.05t}$ грн/рік упродовж $t \in [0,5]$ років (тобто потік зростає експоненційно через продажі). Застосовується безперервне дисконтування з річною ставкою $r = 0.08$ (8%). Знайти теперішню вартість ($PV$) цього потоку на момент $t = 0$.

*Розв'язок*

Застосуємо наступну формулу:

$$PV = \int_0^5 c(t)e^{-rt}\,dt = \int_0^5 1000e^{0.05t}e^{-0.08t}\,dt = 1000\int_0^5 e^{-0.03t}\,dt =$$

$$= 1000\left[\frac{e^{-0.03t}}{-0.03}\right]_{t=0}^{5} = 4643.067334.$$

Отже теперішня вартість $PV \approx 4643.07$ грн**.**

*Висновок.* Зважаючи на те, що потік зростає (інтенсивність $c(t)$ зростає на 5% щорічно), дисконтування 8% річних приводить до зменшеного $PV$, бо ставка дисконту вища за темп зростання. Аудитор може використовувати такі розрахунки для оцінки адекватності припущень у звітах про майбутні надходження і резерви: якщо керівництво завищує $PV$, це може вплинути на оцінку активів. Також корисно для перевірки сценаріїв (зміна $r$ або темпу росту).

Інтегральне числення в аудиті використовується для оцінки кумулятивних фінансових показників у часі, особливо коли надходження або витрати змінюються неперервно. У наведеній задачі застосовано інтегрування для обчислення теперішньої вартості потоку доходів із зростаючою інтенсивністю, скоригованою на ставку дисконтування. Розрахунок показав, що теперішня вартість потоку за 5 років становить приблизно 4 643 грн. Цей результат дає

аудитору кількісну оцінку реальної (дисконтованої) цінності майбутніх надходжень, що має ключове значення під час перевірки фінансової звітності, оцінки активів і визначення резервів. Крім того, методи інтегрального аналізу дозволяють проводити сценарний аудит, моделюючи зміну ставки дисконту чи темпу зростання доходів і аналізуючи вплив цих змін на справедливу вартість. Таким чином, інтегральний підхід є інструментом для глибокої оцінки фінансової стійкості підприємства та перевірки достовірності прогнозних моделей.

**Висновки.** Дослідження показало, що методи математичного аналізу можуть застосовуватись в аудиті для одержання аудиторських доказів та формування думки аудитора. Розглянуті методи є ефективним інструментом для підвищення точності та об'єктивності аудиторських оцінок. Використання похідних, інтегралів і функціонального аналізу дозволяє аудитору: систематично оцінювати динаміку показників, виявляти періоди зростання та спаду прибутку, оптимізувати ресурси та витрати підприємства, визначати економічний розмір замовлень і оцінювати теперішню вартість грошових потоків. Розглянуті практичні приклади, не є вичерпними. Визначено, що для потреб отримання аудиторських доказів можуть використовуватись і інші методи математичного аналізу. Встановлено, що застосування даних методів дозволяє ідентифікувати приховані тенденції, знижувати ризик невиявлених помилок. Результати дослідження свідчать про доцільність застосування елементів математичного аналізу для отримання аудиторських доказів.

Таким чином, використання математичного апарату для отримання аудиторських доказів не лише розширює методологічну базу перевірки, а й забезпечує новий рівень наукової обґрунтованості, точності та об'єктивності отриманої інформації на підставі якої формується аудиторська думка, що є особливо актуальним в умовах цифровізації економіки та зростання обсягів фінансової інформації.

Перспективами подальших досліджень є вивчення елементів математичного аналізу, які використовуються на всіх стадіях аудиторської перевірки.

***Література:***

1. Chen, J., Talha, M. Audit Data Analysis and Application Based on Correlation Analysis Algorithm // Computational and Mathematical Methods in Medicine. – 2021. – Article ID 2059432. – URL: https://doi.org/10.1155/2021/2059432

2. Fulcer, K., Gu, H., Hu, H., Huang, Q., Kogan, A., Vasarhelyi, M. A., Wei, D., Young J. Application of Outlier Detection Methods in Audit Analytics // Accounting Horizons. – 2025. – Vol. 39, No. 3. – P. 143–157. – URL: https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2023-071

3. Alnahhal, M., Aylak, B. L., Al Hazza, M., Sakhrieh, A. Economic Order Quantity: A State-of-the-Art in the Era of Uncertain Supply Chains // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 14. – Article 5965. – URL: https://doi.org/10.3390/su16145965

4. Alrashidi, M., Almutairi, A., Zraqat, O. The Impact of Big Data Analytics on Audit Procedures: Evidence from the Middle East // Journal of Asian Finance, Economics and Business. – 2022. – Vol. 9, No. 2. – P. 93–102. – URL: https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0093

5. Jiang, Y. The Application of Mathematical Model in Financial Field // Proceedings of the 2023 International Conference on Economics, Management, and Social Sciences (ICEMSS 2023). – Atlantis Press, 2023. – URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-042-8_87

6. Verrecchia, R. E. Mathematical Models in Financial Accounting // Journal of Accounting Research. – 1982. – Vol. 20 (Supplement).

7. Ministry of Finance of Ukraine. IAASB Handbook. Volume 1 (українською мовою). – 2016–2017. – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

***References:***

1. Chen, J., Talha, M. Audit Data Analysis and Application Based on Correlation Analysis Algorithm // Computational and Mathematical Methods in Medicine. – 2021. – Article ID 2059432. – URL: https://doi.org/10.1155/2021/2059432

2. Fulcer, K., Gu, H., Hu, H., Huang, Q., Kogan, A., Vasarhelyi, M. A., Wei, D., Young J. Application of Outlier Detection Methods in Audit Analytics // Accounting Horizons. – 2025. – Vol. 39, No. 3. – P. 143–157. – URL: https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2023-071

3. Alnahhal, M., Aylak, B. L., Al Hazza, M., Sakhrieh, A. Economic Order Quantity: A State-of-the-Art in the Era of Uncertain Supply Chains // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 14. – Article 5965. – URL: https://doi.org/10.3390/su16145965

4. Alrashidi, M., Almutairi, A., Zraqat, O. The Impact of Big Data Analytics on Audit Procedures: Evidence from the Middle East // Journal of Asian Finance, Economics and Business. – 2022. – Vol. 9, No. 2. – P. 93–102. – URL: https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0093

5. Jiang, Y. The Application of Mathematical Model in Financial Field // Proceedings of the 2023 International Conference on Economics, Management, and Social Sciences (ICEMSS 2023). – Atlantis Press, 2023. – URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-042-8_87

6. Verrecchia, R. E. Mathematical Models in Financial Accounting // Journal of Accounting Research. – 1982. – Vol. 20 (Supplement).

7. Ministry of Finance of Ukraine. IAASB Handbook. Volume 1 (in ukrainian). – 2016–2017. – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

*УДК 338.43.01:636.2:658.512*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-881-891*

**Тимошенко Юлія Олександрівна** кандидат економічних наук, директор департаменту реклами, директор академії інновацій та бізнесу Європейського університету, Європейський університет, м. Київ, https://orcid.org/0009-0005-2107-7634

# ФІНАНСОВІ ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У СТРУКТУРНОМУ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРАХ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

**Анотація**. У статті здійснено комплексне дослідження фінансових драйверів економічного зростання у структурному та функціональному вимірах фінансової системи. Розкрито сутність категорії «фінансові драйвери», які визначено як сукупність механізмів фінансового стимулювання економічного розвитку, спрямованих на трансформацію фінансових ресурсів у чинники зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Систему фінансових драйверів представлено у вигляді двох взаємопов'язаних контурів – монетарного, що функціонує через грошово-кредитні механізми, та немонетарного, який реалізується за допомогою бюджетних і фінансово-інституційних інструментів. Зазначено, що ефективна взаємодія цих контурів створює умови для збалансованого розвитку економіки та зміцнення її фінансової стійкості. Особливу увагу приділено аналізу наукових підходів до визначення сутності фінансової системи, серед яких виокремлюються структурний, функціональний та комбінований підходи, що відображають різні акценти у трактуванні її інституційного наповнення та ролі у розподілі фінансових ресурсів. У статті систематизовано емпіричні дослідження, що підтверджують позитивний зв'язок між розвитком фінансової системи та темпами економічного зростання. Наведено приклади залежності темпів зростання ВВП на душу населення, обсягів основного капіталу та продуктивності праці від показників фінансового розвитку. Показано, що фінансові драйвери здатні відігравати ключову роль у забезпеченні науково-технічного прогресу, сприяти появі нових компаній і стимулювати інноваційну діяльність. Водночас підкреслено нелінійний характер цього впливу: після досягнення певного рівня фінансіалізації ефективність фінансової системи може знижуватися. У роботі окреслено типологію фінансових систем (банківську та ринкову моделі), проаналізовано їхні сильні та слабкі сторони й показано значення для забезпечення стійкого економічного розвитку. Додатково наголошено на необхідності урахування особливостей української фінансової системи, яка характеризується низьким рівнем кредитування бізнесу відносно

ВВП, слабкою ліквідністю фондового ринку та домінуванням депозитних інструментів у структурі заощаджень домогосподарств. Зроблено висновок, що формування дієвих фінансових драйверів економічного зростання потребує посилення фінансової інклюзивності, розвитку небанківських фінансових інститутів, стимулювання довгострокових заощаджень та підвищення фінансової грамотності населення. У підсумку підкреслено, що фінансові драйвери виступають стратегічним ресурсом економічного розвитку та мають розглядатися як інтегрований елемент фінансової політики. Їх ефективна реалізація сприятиме не лише зростанню національної економіки, а й зміцненню економічної безпеки держави в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** фінансова система, фінансові драйвери, економічне зростання, монетарні та немонетарні механізми, економічна безпека.

**Tymoshenko Yulia Oleksandrivna** PhD in Economics, Director of the Advertising Department, Director of the Academy of Innovation and Business at the European University, European University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0005-2107-7634

## FINANCIAL DRIVERS OF ECONOMIC GROWTH IN THE STRUCTURAL AND FUNCTIONAL DIMENSIONS OF THE FINANCIAL SYSTEM

**Abstract**. The article provides a comprehensive study of financial drivers of economic growth in the structural and functional dimensions of the financial system. It reveals the essence of the category of “financial drivers,” which are defined as a set of mechanisms for financial stimulation of economic development aimed at transforming financial resources into factors of growth and increasing the competitiveness of the national economy. The system of financial drivers is presented in the form of two interrelated circuits: monetary, which functions through monetary and credit mechanisms, and non-monetary, which is implemented through budgetary and financial-institutional instruments. It is noted that effective interaction between these circuits creates conditions for balanced economic development and strengthening of its financial stability. Particular attention is paid to the analysis of scientific approaches to defining the essence of the financial system, among which structural, functional, and combined approaches are distinguished, reflecting different emphases in the interpretation of its institutional content and role in the distribution of financial resources. The article systematizes empirical studies confirming the positive relationship between the development of the financial system and economic growth rates. Examples are given of the dependence of GDP growth rates per capita, fixed capital volumes, and labor productivity on financial development indicators. It is shown that financial drivers can play a key role in ensuring scientific and technological progress, promoting the emergence of new companies, and stimulating innovation

activity. At the same time, the nonlinear nature of this impact is emphasized: after reaching a certain level of financialization, the efficiency of the financial system may decline. The paper outlines the typology of financial systems (banking and market models), analyzes their strengths and weaknesses, and shows their importance for ensuring sustainable economic development. Additionally, emphasis is placed on the need to take into account the peculiarities of the Ukrainian financial system, which is characterized by a low level of business lending relative to GDP, weak liquidity of the stock market, and the dominance of deposit instruments in the structure of household savings.

It was concluded that the formation of effective financial drivers of economic growth requires strengthening financial inclusion, developing non-bank financial institutions, stimulating long-term savings, and improving the financial literacy of the population. In conclusion, it is emphasized that financial drivers are a strategic resource for economic development and should be considered an integral part of financial policy. Their effective implementation will contribute not only to the growth of the national economy but also to strengthening the economic security of the state in the face of modern challenges.

**Keywords:** financial system, financial drivers, economic growth, monetary and non-monetary mechanisms, economic security.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку глобальної та національної економіки характеризуються посиленням макроекономічної нестабільності, структурними трансформаціями на фінансових ринках та зростанням вимог до забезпечення економічної безпеки держави. У цих умовах актуалізується потреба у переосмисленні ролі фінансових драйверів економічного зростання як ключових чинників, що визначають ефективність функціонування економічної системи.

Домінування традиційних підходів, орієнтованих переважно на використання окремих інструментів монетарної чи фіскальної політики, виявляється недостатнім для формування цілісної архітектоніки вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків між фінансовими інститутами та реальним сектором.

Проблематика ускладнюється національними дисбалансами та обмеженою глибиною фінансової системи України. Так, у 2024 році реальний ВВП зріс на 2,9%, проте відновлення економіки супроводжується низьким рівнем інвестиційної активності та недостатнім масштабом кредитної підтримки бізнесу.

За даними НБУ, станом на перше півріччя 2025 року кредитний портфель банківських установ зріс до 827,6 млрд грн, що на 5,8 % більше, ніж на початку року, однак його співвідношення до ВВП залишається істотно нижчим від середньоєвропейських показників. При цьому обсяг операцій на фондовому ринку не перевищує 1–1,5 % ВВП, що свідчить про слабкий розвиток альтернативних каналів мобілізації фінансових ресурсів. Крім того, понад 80 %

фінансових активів домогосподарств зосереджено у депозитних інструментах, що обмежує можливості довгострокового інвестування та знижує потенціал для інноваційно орієнтованого зростання. Це посилює вразливість фінансової системи до зовнішніх шоків і ускладнює трансформацію заощаджень у продуктивні інвестиції.

Таким чином, актуальною науковою і практичною задачею постає формування комплексної системи для дослідження фінансових драйверів економічного зростання, яка б інтегрувала структурний і функціональний виміри та визначала дієві механізми трансформації фінансових ресурсів у фактори стійкого розвитку й економічної безпеки держави.

**Метою статті** є теоретично обґрунтувати сутність та роль фінансових драйверів економічного зростання, визначити їх структурні й функціональні виміри, а також виявити механізми трансформації фінансових ресурсів у чинники стійкого розвитку та зміцнення економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна країна світу зацікавлена в економічному зростанні, для забезпечення якого необхідними є драйвери, зокрема фінансові. Вони спрямовані на формування цілісної системи вертикальних і горизонтальних зв'язків, що акумулюють та поширюють імпульси, які виходять від точок зростання на окремих ринках. Таким чином, важливою передумовою дослідження виступає положення, що фінансові драйвери є важелями, рушійною силою, здатною безпосередньо впливати на економічну дійсність.

Категорію «фінансові драйвери» доцільно розглядати як сукупність механізмів фінансового стимулювання економічного зростання, спрямованих на максимальне використання наявних можливостей і потенційних резервів фінансової системи для обслуговування реального сектору економіки.

Система фінансових драйверів економічного зростання може бути представлена у вигляді двох взаємопов'язаних контурів. Перший – монетарний, що реалізується через прямий вплив грошово-кредитних механізмів. Другий – немонетарний, який функціонує поза безпосереднім контролем центральних регуляторних органів і визначається дією бюджетних та фінансово-інституційних механізмів. Ці контури перетинаються у процесі реалізації різних напрямів фінансової та економічної політики на державному та регіональному рівнях.

Оскільки фінансові драйвери відображають можливості фінансової системи щодо забезпечення економічного зростання, важливим завданням є розкриття їхнього поняття, особливостей та економічної значущості у структурному й функціональному вимірах сучасних фінансових систем.

У науковій літературі простежуються різні трактування поняття фінансової системи, що ґрунтуються на структурному, функціональному та комбінованому (функціонально-структурному) підходах. Ці підходи спираються на різні ключові категорії (рис. 1).

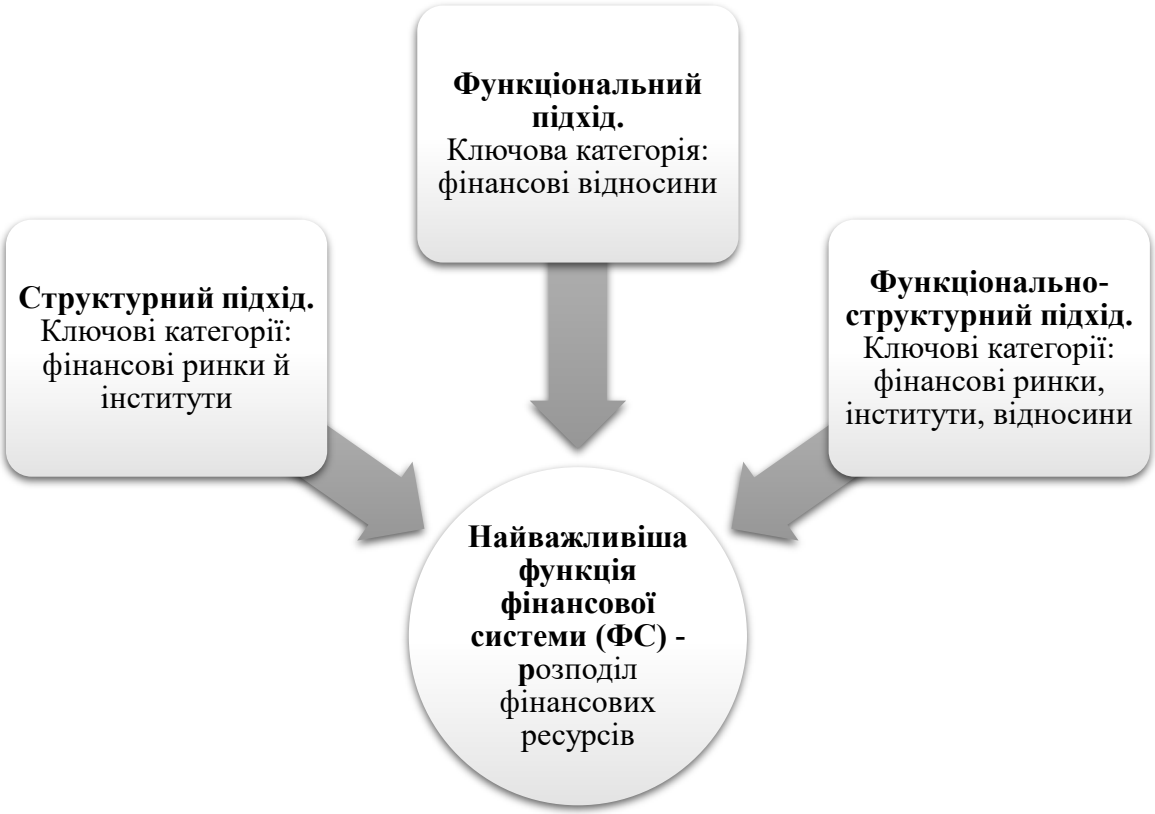



Рис. 1. Основні підходи до визначення фінансової системи

Як показує аналіз джерел з даної проблематики, в іноземній літературі явно переважає структурний або інституційний підхід до визначення фінансової системи. Так, зокрема, З. Боді та Р. Мертон зазначають, що «фінансова система включає в себе ринки, посередників, фірми, які надають фінансові послуги, та інші інститути, за допомогою яких домогосподарства, приватні компанії та урядові організації реалізують прийняті ними фінансові рішення» [1, с.35]. Така фінансова система, на думку авторів, повинна виконувати такі функції: переміщення ресурсів у часі та просторі; управління ризиком; здійснення платежів і розрахунків; акумуляцію ресурсів і поділ часток участі в капіталі; інформаційну підтримку; вирішення психологічних проблем стимулювання.

Аналогічні трактування можна зустріти й у працях інших дослідників. Так, С. Гурусамі визначає фінансову систему як «множину комплексних і тісно пов'язаних між собою фінансових інститутів, ринків, інструментів, послуг, методів і операцій» [2, с.534]. Ф. Аллен підкреслює розподільчий характер фінансової системи, завдяки якому заощадження домогосподарств та інвестиційних фондів спрямовуються у корпоративний сектор. При цьому автор звертає увагу, що фінансова система, виконуючи роль посередника, мінімізує ризики учасників фінансових відносин [3, с.65].

Водночас у вітчизняних джерелах, переважає функціональний підхід, у межах якого фінансова система розглядається як сукупність фінансових відносин. Так, у працях Н. Прокопенко, А. Тимошенка та ін., фінансова система

трактується як форма організації розподілу й перерозподілу сукупного суспільного продукту між усіма суб'єктами фінансових відносин [4, с.110]. При цьому наголошується, що вся сукупність фінансових відносин поділяється на дві взаємопов'язані сфери – централізовані та децентралізовані фінанси.

Схожої позиції дотримуються й інші дослідники, які визначають фінансову систему як цілісність фінансових відносин, що функціонують у вигляді взаємопов'язаних категорій, сфер та ланок, які розподіляють і використовують фонди грошових ресурсів господарських суб'єктів, домогосподарств, держави та спеціалізованих фінансових інститутів (Г. Лопушняк, М. Скидан) [5, с.8].

Значний інтерес становлять також концепції, у яких поєднуються інституційний і функціональний підходи. Так, дослідники С. Кубів, Н. Бобро, та ін., пропонують розглядати фінансову систему як сукупність фінансових організацій, ринків та інститутів, що забезпечують формування й використання фінансових ресурсів держави, організацій і населення [6, с.252]. Така система включає три підсистеми: фінанси секторів економіки (державні та муніципальні фінанси, фінанси організацій і домогосподарств); інституційну підсистему (фінансові ринки, організації та установи); а також підсистему фінансових інструментів та інформаційних технологій, що поєднує між собою попередні елементи. При цьому підкреслюється динамічний характер фінансової системи, її здатність зберігати рухому рівновагу завдяки постійному розвитку та вдосконаленню.

На нашу думку, інституційний та функціональний підходи доцільно застосовувати у взаємозв'язку, оскільки саме комбінований підхід дає змогу врахувати не лише ключові інститути фінансової системи, а й наголосити на значущості фінансових відносин, які виходять за межі вузького фінансового сектора. У цьому дослідженні під національною фінансовою системою пропонується розуміти сукупність фінансових ринків, інститутів і відносин, що забезпечують розподіл фінансових ресурсів країни та сприяють її економічному зростанню.

Потенціал позитивного впливу фінансової системи на економічне зростання підтверджується численними емпіричними дослідженнями, гіпотези яких сягають до праць Й. Шумпетера та Р. Голдсміта [7;8]. Водночас існували й такі науковці, які на початкових етапах ставили під сумнів наявність істотного причинно-наслідкового зв'язку між фінансовим розвитком і економічним зростанням (зокрема Р. Лукас, Дж. Робінсон). Проте пізніші дослідження із застосуванням методів економетричного аналізу здебільшого дозволили зробити висновок про позитивний вплив фінансової системи на економічне зростання [9].

Зокрема, Р. Кінг і Р. Левайн одними з перших сформулювали питання: чи можна, виходячи з наявного рівня розвитку фінансової системи, прогнозувати динаміку економічного зростання країни. Проведені ними економетричні розрахунки дали підстави стверджувати про тісну залежність показників зростання (темпів зростання ВВП на душу населення, обсягів основного капіталу

та продуктивності праці) від показників фінансового розвитку (фінансова глибина, частка приватних банків у кредитуванні, кредити приватному бізнесу, відношення кредитів приватному бізнесу до ВВП) [10, с.715].

Досліджуючи канали впливу фінансової системи на економічне зростання, С. Ягодзінський, А. Тимошенко та А. Козинець відзначають, що розвинений фінансовий сектор особливо важливий для галузей, які залежать від зовнішніх джерел фінансування, зокрема новостворених та наукоємних [11, с.388]. Подібного висновку дійшли й О. Тимошенко та О. Гаврилюк, підкресливши, що ефективний розподіл фінансових ресурсів у першу чергу сприяє появі нових компаній, а не лише розширенню вже існуючих [12, с.7]. Таким чином, було продемонстровано залежність між розвитком фінансового сектору та науково-технічним прогресом, що виступає основою якісного економічного зростання.

Останні дослідження, присвячені впливу фінансової системи на економічне зростання, дозволяють зробити висновок про нелінійний характер цього впливу. Зокрема, виявлено межу фінансового розвитку, після досягнення якої роль фінансової системи у стимулюванні економічного зростання поступово знижується [13; 14]. Це актуалізує потребу у подальшому дослідженні фінансових драйверів економічного зростання в умовах різних моделей фінансових систем. У цьому контексті в літературі зазвичай протиставляються два основні типи фінансових систем – банківський (континентальний, bank-based) та ринковий (англосаксонський, market-based) [15; 16]. Для банківського типу фінансової системи характерне домінування кредитних інститутів, які акумулюють і розміщують значну частину фінансових ресурсів суспільства. Банки, виступаючи ключовими посередниками, виконують важливу функцію «трансформації строків» фінансових інструментів: забезпечуючи вкладникам короткостроковий доступ до їхніх коштів, водночас вони надають позичальникам можливість користуватися ресурсами на середньо- та довгостроковій основі.

На відміну від цього, для ринкового типу фінансової системи більшої ваги набувають механізми прямого фінансування, що проявляється у високому рівні розвитку первинного та вторинного ринку цінних паперів і провідній ролі небанківських фінансових посередників. У країнах із таким типом системи (наприклад, США, Велика Британія, Канада) інвестори зорієнтовані на вкладення у найбільш прибуткові, часто інноваційні та ризиковані проєкти, що потребує постійного моніторингу фінансового стану об’єктів інвестування. Це стимулює конкуренцію між компаніями та сприяє перетоку фінансових ресурсів від менш ефективних до більш перспективних підприємств.

Проблематика класифікації фінансових систем пов’язана з низкою наукових питань: причинами формування банківського й ринкового типів, значущістю типу фінансової системи у забезпеченні економічного зростання, а також обмеженнями традиційної типології для країн, де ключову роль у перерозподілі фінансових ресурсів відіграють бюджетні механізми.

Походження типів фінансових систем не має однозначного пояснення. Узагальнюючи наявні дослідження, Х. Квок і С. Тадесс виокремили низку чинників, які найбільше впливають на формування тієї чи іншої моделі фінансової системи: 1) рівень невизначеності на фінансових ринках (чим вищий ризик, тим більшу вагу отримує банківський сектор), 2) особливості правової системи держави, 3) політичні умови, 4) рівень розвитку економіки, 5) історичний та культурний контекст країни [17, с.230]. При цьому вважається, що економіки з ринковим типом фінансової системи демонструють високі темпи зростання лише за наявності гнучкої та ефективної судової системи [7;12]. Водночас саме умови функціонування визначають характер і силу впливу фінансової системи на економічний розвиток.

Слід зазначити, що типи фінансових систем можуть класифікуватися й за іншими критеріями. Так, Б. Амебль, аналізуючи різні моделі капіталізму, виокремив п’ять типів фінансових систем: ринкову, скандинавську, континентальну, азійську та середземноморську, кожна з яких має свої особливості [18] (табл. 1).

Таблиця 1

**Ознаки типів фінансових систем за моделями капіталізму**

| Назва моделі | Основні ознаки |
|---|---|
| Англосаксонська | Високий рівень захисту інтересів міноритарних акціонерів; значна роль іноземних інвесторів; розвинутість венчурного капіталу, ринку злиттів і поглинань; розпорошений корпоративний контроль (найяскравіший приклад – США). |
| Скандинавська | Високий рівень захисту приватної власності; значна частка інституційних інвесторів; концентрація власності у корпоративному управлінні; тісні зв’язки компаній і банків без втручання останніх в управління компаніями(приклад – Норвегія). |
| Континентальна | Середній рівень розвитку венчурного капіталу; висока концентрація банків; тісні зв’язки компаній і банків із активною участю останніх в управлінні (приклад – Німеччина). |
| Азійська | Низький рівень захисту міноритарних акціонерів; активна участь банків у корпоративному управлінні; висока конкуренція між банками (приклад – Японія). |
| Середземноморська | Обмежений рівень захисту міноритарних та іноземних акціонерів; відсутність активного ринку корпоративного контролю (приклад – Італія). |

Дослідження Б. Амебля продемонстрували, що тип фінансової системи суттєво впливає на ключові сфери соціально-економічного розвитку держави: товарні ринки, ринок праці, рівень соціального захисту населення, а також освітню систему. Ураховуючи багатоманітність умов функціонування, можна зробити висновок, що фінансова система будь-якої країни зазвичай поєднує риси кількох типів, хоча й тяжіє до певної моделі більшою мірою.

**Висновки.** У ході дослідження було обґрунтовано, що фінансова система відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, виконуючи фундаментальну функцію – розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів. Її ефективність залежить від структурних і функціональних характеристик, а також від здатності поєднувати інституційний і ринковий виміри у забезпеченні стійкого розвитку.

Встановлено, що фінансові драйвери економічного зростання реалізуються як через монетарні, так і через немонетарні механізми, які формують інтегровану систему стимулювання реального сектору. Залежність між розвитком фінансової системи та темпами економічного зростання підтверджується численними емпіричними дослідженнями, що вказує на необхідність комплексного підходу до оцінювання її потенціалу.

Особливу увагу слід приділяти балансу між банківською та ринковою моделями фінансової системи, які мають власні переваги й обмеження. Банківська модель забезпечує стабільність через кредитні інститути, тоді як ринкова створює умови для швидкого перетоку капіталу та розвитку інноваційних секторів. Універсального типу фінансової системи не існує, проте більшість національних моделей поєднує риси різних підходів.

Зроблено висновок, що ефективність функціонування фінансової системи визначається її здатністю адаптуватися до глобальних викликів і внутрішніх трансформацій. До пріоритетних завдань віднесено підвищення фінансової інклюзивності, розвиток довгострокових механізмів фінансування, модернізацію інституційної інфраструктури та підвищення фінансової грамотності населення. Реалізація цих напрямів дозволить перетворити фінансову систему на потужний драйвер економічного зростання та підвищення рівня економічної безпеки держави.

***Література.***

1. Bodie Z., Merton R. Finance. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2000. 672 p.
2. Gurusamy S. Financial Services and Systems. 2nd ed. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd., 2009. P. 456.
Gurusamy S. Financial Markets and Institutions. 3rd ed. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd., 2009. P. 469–484, 531–539
3. Allen F., Gale D. Comparing Financial Systems. Cambridge, MA : The MIT Press, 2000. P. 270.
4. Прокопенко Н. С., Тимошенко А. О., Фененко П. О., Кучерявий А. М. Адаптація бюджетної системи України до трансформації в економічному середовищі. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 107–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_16 DOI: 10.36919/2312-7812.2.2021.107
5. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Трансформації ринку праці і вищої освіти України в умовах сучасних викликів. Частина 2. Соціальна сфера: виклики та новації. Зелена економіка. 2022. С. 8.
6. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. International Journal of Economics and Business Administration. 2020. Vol. 8 (2). P. 250–264. DOI: https://doi.org/10.35808/ijeba/457

7. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. 255 p.

8. Goldsmith R. Financial Structure and Development. New Haven : Yale University Press, 1969. 561 p.

9. Rousseau P. L., Sylla R. Financial System, Economic Growth and Globalization. National Bureau of Economic Research Working Paper. № 8323. June 2001. P. 373–415.

10. King R. G., Levine R. Financial and Growth: Schumpeter Might Be Right. Quarterly Journal of Economics. 1993. Vol. 108, № 3. P. 713–737.

11. Ягодзінський С. М., Тимошенко А. О., Козинець А. О. Цифрова революція в освіті: від комп'ютеризації до інформатизації та назад. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. / редкол.: Ю. В. Телячий (гол.) та ін. Хмельницький : ХКТЕІ, 2023. С. 387–389.

12. Тимошенко О. І., Гаврилюк О. В. Кібербезпека та штучний інтелект у контексті забезпечення безпеки підприємництва у військовий час. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 30 березня 2023 р. С. 6–9.

13. Гук О., Федевич Л., Ливдар М., Бушовська Л., Близнюк А. Оцінювання ефективності державної політики розвитку малого й середнього бізнесу: фінансовий аспект. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 1(54). С. 174–187. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265

14. Lysenko S., Bobro N., Korsunova K., Vasylchyshyn O., Tatarchenko Y. The Role of Artificial Intelligence in Cybersecurity: Automation of Protection and Detection of Threats. Economic Affairs. 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 43–51. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.6

15. Bobro N. Digital Technologies in the Context of Economic Systems Development. International Journal of Economics and Business Administration. 2024. Vol. XII, Issue 2. P. 64–70. DOI: https://doi.org/10.35808/ijeba/842

16. Тимошенко Ю. О., Завада В. Я. Цифровізація як інструмент посилення безпеки кредитування підприємств у банківській системі України. The 4th International scientific and practical conference "Science in the modern world: innovations and challenges", December 19–21, 2024. Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2024. P. 682.

17. Tadesse S. Financial architecture and technology. Journal of International Business Studies. 2011. № 37. P. 227-247.

18. Amable B. The Diversity of Modern Capitalism. Oxford : Oxford University Press, 2003. 368 p.

***References:***

1. Bodie, Z., & Merton, R. (2000). Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin.

2. Gurusamy, S. (2009). Financial services and systems (2nd ed., p. 456). New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd.

Gurusamy, S. (2009). Financial markets and institutions (3rd ed., pp. 469–484, 531–539). New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd.

3. Allen, F., & Gale, D. (2000). Comparing financial systems (p. 270). Cambridge, MA: The MIT Press.

4. Prokopenko, N. S., Tymoshenko, A. O., Fenenko, P. O., & Kucheriavyi, A. M. (2021). Adaptatsiia biudzhetnoi systemy Ukrainy do transformatsii v ekonomichnomu seredovyshchi [Adaptation of the budget system of Ukraine to transformations in the economic environment]. Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management, (2), 107–118. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_16. https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2021.107[Ukr].

5. Lopushniak, H. S., & Skydan, M. I. (2022). Transformatsii rynku pratsi i vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv. Chastyna 2. Sotsialna sfera: vyklyky ta novatsii [Transformations of the labor market and higher education in Ukraine under modern challenges. Part 2. Social sphere: challenges and innovations]. Zelena ekonomika – Green Economy, p. 8. [in Ukrainian].

6. Kubiv, S. I., Bobro, N. S., Lopushnyak, H. S., Lenher, Y. I., & Kozhyna, A. (2020). Innovative potential in European countries: Analytical and legal aspects. International Journal of Economics and Business Administration, 8(2), 250–264. https://doi.org/10.35808/ijeba/457

7. Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

8. Goldsmith, R. (1969). Financial structure and development. New Haven: Yale University Press.

9. Rousseau, P. L., & Sylla, R. (2001). Financial system, economic growth and globalization. National Bureau of Economic Research Working Paper, No. 8323, 373–415.

10. King, R. G., & Levine, R. (1993). Financial and growth: Schumpeter might be right. Quarterly Journal of Economics, 108(3), 713–737.

11. Yahodzinskyi, S. M., Tymoshenko, A. O., & Kozynets, A. O. (2023). Tsyfrova revoliutsiia v osviti: vid komp'iuteryzatsii do informatyzatsii ta nazad [Digital revolution in education: From computerization to informatization and back]. In Materialy I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Khmelnytskyi, October 26, 2023), pp. 387–389. Khmelnytskyi: KhKTEI. [in Ukrainian].

12. Tymoshenko, O. I., & Havryliuk, O. V. (2023). Kiberbezpeka ta shtuchnyi intelekt u konteksti zabezpechennia bezpeky pidpryiemnytstva u viiskovyi chas [Cybersecurity and artificial intelligence in the context of ensuring business security during wartime]. In Aktualni pytannia zabezpechennia kiberbezpeky ta zakhystu informatsii. Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (March 30, 2023), pp. 6–9. [in Ukrainian].

13. Huk, O., Fedevych, L., Lyvdar, M., Bushovska, L., & Blyzniuk, A. (2024). Otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoi polityky rozvytku maloho y serednoho biznesu: finansovyi aspekt [Assessment of the effectiveness of state policy for SME development: Financial aspect]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54), 174–187. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265 [in Ukrainian].

14. Lysenko, S., Bobro, N., Korsunova, K., Vasylchyshyn, O., & Tatarchenko, Y. (2024). The role of artificial intelligence in cybersecurity: Automation of protection and detection of threats. Economic Affairs, 69(Special Issue), 43–51. https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.6

15. Bobro, N. (2024). Digital technologies in the context of economic systems development. International Journal of Economics and Business Administration, XII(2), 64–70. https://doi.org/10.35808/ijeba/842

16. Tymoshenko, Yu. O., & Zavada, V. Ya. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument posylennia bezpeky kredytuvannia pidpryiemstv u bankivskii systemi Ukrainy [Digitalization as a tool to strengthen the security of enterprise lending in Ukraine's banking system]. In The 4th International scientific and practical conference "Science in the modern world: innovations and challenges" (December 19–21, 2024). Toronto, Canada: Perfect Publishing, p. 682. [in Ukrainian].

17. Tadesse, S. (2011). Financial architecture and technology. Journal of International Business Studies, 37, 227–247.

18. Amable, B. (2003). The diversity of modern capitalism. Oxford: Oxford University Press.

*УДК 338.45.001.73*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-892-915*

**Ципліцька Олена Олександрівна** доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-3803-9421

# РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ТА ЗРОСТАННЯ ЕКСПОРТУ

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед переробною промисловістю України внаслідок війни, зокрема руйнуванням виробничих потужностей, порушенням ланцюгів постачання, переміщенням робочої сили та необхідністю швидкої адаптації до змін глобального економічного середовища. У цих умовах реструктуризація переробної промисловості може стати ключовим інструментом економічного відновлення, підвищення конкурентоспроможності, зростання експорту та забезпечення сталого добробуту населення. В статті розглядається сучасний стан переробної промисловості України та окреслюються напрями її реструктуризації для підвищення соціального добробуту та конкурентоспроможності. Аналіз стану та тенденцій в сфері переробної промисловості та їх структурних змін під впливом історичних та воєнного чинників здійснювався з позицій динаміки обсягів виробництва та валової доданої вартості, динаміки та структури експорту промислових товарів, а також зайнятості і продуктивності праці. Підкреслено, що структура галузі залишається енерго- та ресурсоємною, з низькою доданою вартістю й обмеженою участю у високотехнологічних сегментах. Можна констатувати зниження продуктивності праці майже в усіх видах діяльності переробної промисловості, посилення галузевих диспропорцій, скорочення експорту та концентрацію виробництва у низькотехнологічних секторах. Оцінено наслідки війни для експорту, зайнятості та інновацій, а також визначено роль переробної промисловості у забезпеченні соціального добробуту та технологічної модернізації.

Серед дієвих інструментів реструктуризації визначено необхідність стимулювання розвитку високотехнологічного вироб-ництва, індустріальних парків, цифровізації, імпортозаміщення та підтримки МСП, зокрема, виокремлення чемпіонів для світових «нішевих» ринків.

Запропоновані ключові напрями промислової політики включають посилення публічно-приватного партнерства, уникнення мультипріоритетних заходів, сприяння розвитку людського капіталу через забезпечення одночасної

підготовки кадрів та стимулювання високотехнологічних секторів, а також переорієнтацію переробного виробництва на ресурсоощадливі, циркулярні технології.

**Ключові слова:** структурна трансформація, промисловість, добробут, експорт, промислова політика, повоєнне відновлення, сталий розвиток

**Tsyplitska Olena Oleksandrivna** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Research Fellow of the Department of Trade and Industrial Policy, State Institution "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3803-9421

## RESTRUCTURING THE MANUFACTURING AS A TOOL FOR ENHANCING SOCIAL WELFARE AND INCREASING EXPORTS

**Abstract.** The relevance of this study stems from the unprecedented challenges faced by Ukraine's manufacturing as a result of the war, including the destruction of production facilities, disruption of supply chains, displacement of the workforce, and the urgent need to adapt to the changing global economic environment. Under these conditions, the restructuring of the processing industry can become a key instrument for economic recovery, enhancing competitiveness, increasing exports, and ensuring sustainable social well-being. The article examines the current state of manufacturing in the Ukrainian economy and outlines directions for its restructuring aimed at enhancing social welfare and improving the national economy's competitiveness. The analysis of trends and structural transformations in the sector – under the influence of historical and wartime factors – is based on the dynamics of production volumes, gross value added, industrial exports, employment, and labor productivity. The study emphasizes that the industry remains energy- and resource-intensive, with low value added and limited participation in high-tech segments. A decline in labor productivity across most manufacturing activities, deepening structural imbalances, reduced exports, and the concentration of production in low-tech sectors are observed. The article assesses the war's impact on exports, employment, and innovation, and highlights the role of manufacturing in ensuring social welfare and technological modernization. Effective restructuring tools identified include the promotion of high-tech industries, industrial parks, digitalization, import substitution, and support for SMEs, particularly the development of "national champions" for global niche markets. Key directions of industrial policy proposed involve strengthening public-private partnerships, avoiding fragmented priorities, and fostering human capital development by simultaneously advancing skills training and stimulating high-tech sectors, as well as the reorientation of manufacturing towards resource-efficient and circular technologies.

**Keywords:** structural transformation, industry, well-being, export, industrial policy, postwar recovery, sustainable development

**Постановка проблеми.** Війна в Україні створила безпрецедентний шок для переробної промисловості: руйнування виробничих потужностей, розриви ланцюгів постачання, масова мобільність населення й робочої сили, одночасне підвищення попиту на оборонну продукцію та базову інфраструктуру. Тому у воєнний і повоєнний період перед країною постає завдання не лише відновити знищені виробництва, а й здійснити їхню реструктуризацію з урахуванням нових глобальних реалій (перетік інвестицій, геополітичні ризики, енергетична трансформація, цифровізація, технологічні зміни та конкурентний тиск з боку країн – технологічних лідерів). Реструктуризація переробної промисловості визначає темпи зростання та відновлення економіки, її конкурентні позиції на світовому просторі, зайнятість, доходи домогосподарств і загальний суспільний добробут, тому вивчення тенденцій і рушіїв цих змін має високу прикладну та наукову цінність.

Загалом у науковому середовищі існує стійкий консенсус щодо того, що стратегічним вектором економічного розвитку має стати перехід від моделі, що ґрунтується на імпорті технологій, до моделі ендогенного інноваційного зростання – тобто до економіки, здатної самостійно генерувати технології [1]. Таке зрушення дозволить забезпечити піднесення національної економіки до середньо-, а згодом і високодохідного рівня, що, у свою чергу, передбачає зростання частки високотехнологічних видів діяльності у структурі виробництва та промислового експорту [2]. Авторитетними міжнародними організаціями, а також окремими дослідниками напрацьовано численні рекомендації й керівні принципи щодо реструктуризації економіки та промисловості як засобу забезпечення сталого економічного зростання, створення робочих місць і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішніх ринках. Водночас значна частина цих рекомендацій орієнтована переважно на країни з низьким рівнем соціально-економічного розвитку та домінуванням сільськогосподарського сектору, що перебувають на початкових етапах індустріалізації. При цьому низький рівень розвитку таких країн не завжди прямо пов’язується з наслідками повномасштабних воєн або тривалих збройних конфліктів.

Україна, володіючи значним ресурсним та науково-інноваційним потенціалом, розвиненою інфраструктурою в окремих секторах, має усі передумови для входження до вищих щаблів глобальних ланцюгів доданої вартості в переробній промисловості. Проте для цього необхідним є проведення цілеспрямованої реструктуризації за рахунок формування промислової політики, що включатиме стимулювання інновацій, розвиток людського капіталу, модернізацію виробництв і формування сприятливого інституційного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд стану та тенденцій розвитку переробної промисловості до та під час воєнних дій в Україні, формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо заходів промислової політики держави представлено в роботах вітчизняних науковців В. Антонюк та В. Ляшенка [3], В. Гейця [4], А. Гриценка [5], С. Іщук та Л. Созанського [6; 7],

Ю. Кіндзерського [8], М. Войчака [2] та інших. Концептуальні засади та практичні приклади реструктуризації промисловості та економіки країн, що розвиваються, представлені у роботах зарубіжних вчених та економістів М. Дауї [9], Х. Дуна [10], М. Маццукато [11], Д. Родріка [12], А. Роу [13], А. Суда та Х. Колі [14] та інших. І хоча в міжнародних джерела увага приділяється шляхам розбудови переробної промисловості для досягнення не лише економічних цілей, але й цілей сталого розвитку та соціальної інклюзії, у вітчизняних дослідженнях продовжується пошук підходів та формування бачення, якою має стати переробна промисловість для досягнення конкурентоспроможності і підвищення соціального добробуту та як цього досягнути.

**Мета статті** – визначити сучасний стан переробної промисловості України та визначити підходи державної політики реструктуризації для підвищення суспільного добробуту та конкурентоспроможності національної економіки.

**Виклад основного матеріалу**. Реструктуризація переробної промисловості є об'єктивним імперативом відновлення на новій якісній основі національної економіки та її зростання. Вона є засобом координації промислового розвитку для поступового підвищення частки галузей з високою доданою вартістю і розглядається міжнародними організаціями такими як Світовий банк [13], ЮНІДО [9] та Міжнародний валютний фонд [14] як інструмент прискорення індустріалізації та поліпшення конкурентоспроможності країн, що розвиваються.

Саме поняття «реструктуризація переробної промисловості» означає розумну перебудову ключових секторів, які зіштовхуються з серйозними проблемами, й одночасне оновлення моделі зростання шляхом використання ресурсів найбільш ефективним та сталим способом через реформування інститутів, застосування науки і технологій та підвищення продуктивності, щоб використовувати і нарощувати потенціал та переваги, приєднуватися до глобальних ланцюгів доданої вартості та виробничих мереж з метою підвищення ВВП [10].

Реструктуризація стає необхідною, коли зростання збитків, зниження продуктивності або зменшення частки ринку свідчать про фактичне або потенційне зниження міжнародної конкурентоспроможності або здатності постачати необхідну продукцію за конкурентною якістю та ціною.

Реструктуризація охоплює всі виміри структурних змін, включаючи зміни в ефективності та відносному розмірі галузей промисловості; запуск, закриття, зростання або скорочення підприємств; а також зміни в асортименті продукції та технологіях. Вона передбачає переміщення ресурсів – робочої сили, капіталу та технологій – з однієї частини економіки до іншої, а іноді й між країнами [14].

Структурні зміни, в свою чергу, мають тенденцію накопичуватися роками, що відбувається в результаті поступовості технологічних змін. Структурні трансформації також можуть проявлятися у вигляді змін на ринку робочої сили або інституційних перетворень, ініційованих державою, які сприяють

перерозподілу праці і капіталу на ринку, змінюючи характер сумісно-розподіленої праці. Прикладом може служити інтенсивна індустріалізація за переважної ролі уряду в азійських країнах або перерозподіл ресурсів з промислового сектору на користь сектору послуг в США та країнах Європи [15].

Роль переробної промисловості для забезпечення суспільного добробуту та зростання економіки важко переоцінити. Переробна промисловість є одним з ключових наповнювачів зведеного бюджету навіть під час війни: за січень-липень 2025 року суб'єктами господарювання переробної промисловості було сплачено 17,2% всіх податкових надходжень, а їх обсяг порівняно з аналогічним періодом 2024 р. збільшився на 36,4% [16]. Проте поточні тенденції її розвитку вказують на необхідність для повоєнного реконструктивного розвитку закладати основи для її реструктуризації. Тому доцільно розглянути її стан та динаміку для визначення особливостей розвитку й відновлення, збільшення експорту та забезпечення соціального добробуту.

***Загальний стан переробної промисловості до та під час повномасштабного вторгнення***

Динаміка обсягів виробництва в сфері переробної промисловості, виражена індексом промислової продукції (ІПП) за видами економічної діяльності (КВЕД – 2010) (табл. 1) виявляє низку особливостей, які мають бути враховані при розробленні політики реструктуризації та заходів державної підтримки.

Таблиця 1

**ІПП за видами діяльності у 2019-2024 рр.**

| Секція та розділи ВЕД | Код за КВЕД-2010 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Переробна промисловість | C | 100,9 | 94,1 | 102,4 | 59,0 | 113,3 | 106,7 |
| Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів | C10-C12 | 103,3 | 99,2 | 94,6 | 78,4 | 115,6 | 107,6 |
| Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів | C13-C15 | 92,5 | 93,9 | 102,3 | 74,0 | 100,7 | 110,3 |
| Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність | C16-C18 | 94,8 | 97,1 | 105,6 | 63,9 | 104,8 | 100,2 |
| Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення | C19 | 103,1 | 98,0 | 105,4 | 33,4 | 68,6 | 100,2 |
| Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | C20 | 112,9 | 105,1 | 99,9 | 38,2 | 117,7 | 95,7 |
| Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | C21 | 103,7 | 103,0 | 97,4 | 70,2 | 103,1 | 106,3 |
| Виробництво гумових і пластмасових виробів | C22 | 102,7 | 98,4 | 103,8 | 58,9 | 117,2 | 103,0 |
| Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції | C23 | 109,4 | 101,2 | 113,4 | 35,2 | 127,7 | 106,3 |
| Металургійне виробництво | C24 | 97,8 | 91,5 | 106,2 | 33,5 | 100,8 | 119,3 |
| Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування | C25 | 103,3 | 90,2 | 104,1 | 59,0 | 133,5 | 132,3 |

| Секція та розділи ВЕД | Код за КВЕД-2010 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції | C26 | 91,6 | 75,2 | 110,0 | 58,9 | 60,8 | 0,1 |
| Виробництво електричного устаткування | C27 | 94,7 | 99,1 | 119,3 | 65,8 | 11,3 | 02,6 |
| Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, у т,ч,: | C28 | 102,5 | 84,0 | 103,1 | 40,6 | 08,6 | 07,3 |
| Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів | C29 | 74,3 | 85,6 | 123,2 | 72,7 | 15,4 | 9,5 |
| Виробництво інших транспортних засобів | C30 | 102,5 | 72,5 | 103,3 | 65,4 | 20,8 | 03,9 |
| Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування | C31-C33 | 103,0 | 89,6 | 109,9 | 58,3 | 19,2 | 9,4 |

*Джерело:* [17].

Зокрема, можна визначити такі особливості:

1) чутливість галузей відрізняється в залежності від характеру зовнішніх шоків: під час пандемічного шоку у 2020 р. найсильніше відреагували види діяльності машинобудівної галузі: виробництво інших транспортних засобів (ІПП=72,5%), виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (ІПП=75,2%), виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (ІПП=84%), виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (ІПП=85,6%) та інші. Затребувані на той час ринком фармацевтична промисловість (ІПП=103%), виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції (ІПП=101,3%) мали приріст виробництва. Водночас галузі, які відчули найбільший вплив пандемічного шоку, вже у 2021 р. відновлювалися найшвидшими темпами: виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (ІПП=123,2%), виробництво електричного устаткування (ІПП=119,3%), виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (ІПП=110,0%), а також виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції (ІПП=113,4%);

2) у перший рік повномасштабного вторгнення унаслідок як загального шокового впливу війни, так і цілеспрямованих руйнувань промислової інфраструктури група видів діяльності з найбільшим падінням обсягів виробництва включала: виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення (ІПП=33,4%), металургійне виробництво (ІПП=33,5%), виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції (ІПП=35,2%), виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (ІПП=38,2%), виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (ІПП=40,6%). Величина індексу промислового виробництва інших переробних видів діяльності становила від 58,3% та вище. У 2023-2024 рр. швидкими темпами стали відновлюватися у першу чергу ті галузі, які активно задіяні для поточного відновлення економіки та в забезпеченні обороноздатності країни, – харчова промисловість, виробництво іншої

неметалевої мінеральної продукції (будівельних матеріалів, виробів зі скла, вогнетривких виробів), металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництво інших транспортних засобів.

Водночас, з точки зору довгострокових ефектів відновлення необхідно враховувати мультиплікативні ефекти кожного з цих видів діяльності та підтримувати як галузі, що можуть швидко підвищити ділову активність за рахунок міжгалузевих зв'язків, так і галузі, які створюють або будуть створювати високу додану вартість, зокрема, високотехнологічні (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Мультиплікатори по видах діяльності переробної промисловості, 2021 р.**

| Назва ВЕД | Код ВЕД | Значення мультип-лікатора, од. |
|---|---|---|
| Виробництво харчових продуктів; напоїв та тютюнових виробів | C10-C12 | 4,61 |
| Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та інших матеріалів | C13-C15 | 1,10 |
| Виробництво деревини, паперу; поліграфічна діяльність та тиражування | C16-C18 | 1,76 |
| Виробництво коксу та коксопродуктів | C19.1 | 1,52 |
| Виробництво продуктів нафтоперероблення | C19.2 | 1,25 |
| Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | C20 | 1,60 |
| Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | C21 | 1,25 |
| Виробництво гумових і пластмасових виробів | C22 | 1,26 |
| Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції | C23 | 2,25 |
| Металургійне виробництво | C24 | 4,78 |
| Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування | C25 | 1,43 |
| Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції | C26 | 1,06 |
| Виробництво електричного устаткування | C27 | 1,18 |
| Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань | C28 | 1,23 |
| Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів | C29 | 1,12 |
| Виробництво інших транспортних засобів | C30 | 1,23 |
| Виробництво меблів; іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування | C31-C33 | 1,50 |

*Джерело:* авторські розрахунки на основі [17].

Найбільші мультиплікативні ефекти в переробній промисловості забезпечують виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (4,61), металургійне виробництво (4,78) та виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції (2,25). Ці три галузі за витратами виробництва з 2019 по 2021 рр. забезпечили зростання частки доданої вартості, створеної у переробній промисловості, з 45,4 до 54,5% (у поточних цінах), здебільшого за рахунок

масштабів свого розвитку в країні, оскільки зазначені галузі генерують невисоку додану вартість (табл. 3). У 2023 рр. унаслідок завданої шкоди цим галузям та економіці загалом частка їх доданої вартості скоротилася до 43,7%.

Таблиця 3

**Групування видів економічної діяльності за часткою доданої вартості (ДВ) за 2014-2023 рр.**

| Група | Види економічної діяльності переробної промисловості | Середня частка ДВ, % |
|---|---|---|
| Низька | Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення | 13,6 |
| | Металургійне виробництво | 15,5 |
| | Виробництво тютюнових виробів | 19,4 |
| | Виробництво харчових продуктів | 23,6 |
| | Виробництво напоїв | 24,8 |
| | Виробництво гумових і пластмасових виробів | 25,7 |
| Середня | Виробництво паперу та паперових виробів | 27,2 |
| | Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | 28,2 |
| | Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції | 29,5 |
| | Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів | 30,8 |
| | Виробництво електричного устаткування | 31,3 |
| | Виробництво меблів | 32,3 |
| | Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації | 32,8 |
| | Текстильне виробництво | 33,6 |
| | Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування | 35,3 |
| | Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у. | 38,0 |
| Висока | Виробництво інших транспортних засобів | 40,5 |
| | Виробництво іншої продукції | 41,2 |
| | Ремонт і монтаж машин і устаткування | 42,9 |
| | Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | 42,9 |
| | Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів | 43,6 |
| | Виробництво одягу | 48,6 |
| | Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів | 51,1 |
| | Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції | 51,4 |

*Джерело:* авторські розрахунки на основі [17].

В табл. 3 продемонстровано, що частка доданої вартості характеризується значною варіацією. Якщо в межах одного виду діяльності показник з 2014 по 2023 рр. характеризувався однорідністю (окрім виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (частка варіювала з 5,4 по 30,9%) та металургійного виробництва (з 3,6 до 24,9%)), то її середнє значення в різних видах діяльності коливається з 13,6% до 51,4%. Загалом частка переробної промисловості за 2000-2023 рр. у ВВП скорочувалася більш стрімко, ніж її частка у випуску продукції (див. рис. 1).Непропорційна динаміка у частці доданої вартості переробної промисловості пояснюється значною енерго- та ресурсоємністю вітчизняної економіки, коли зростання обсягів виробництва збільшує витрати на електроенергію, воду, сировину та інші матеріальні ресурси, при цьому генеруючи відносно менший обсяг доданої вартості. Якщо до 2005 р. спостерігалося зростання доданої вартості та промислового виробництва приблизно однаковими темпами, відмічалося суттєве пожвавлення ділової активності, то надалі відсутність системної політики розвитку промислової переробки спонукала до тривалої деіндустріалізації.

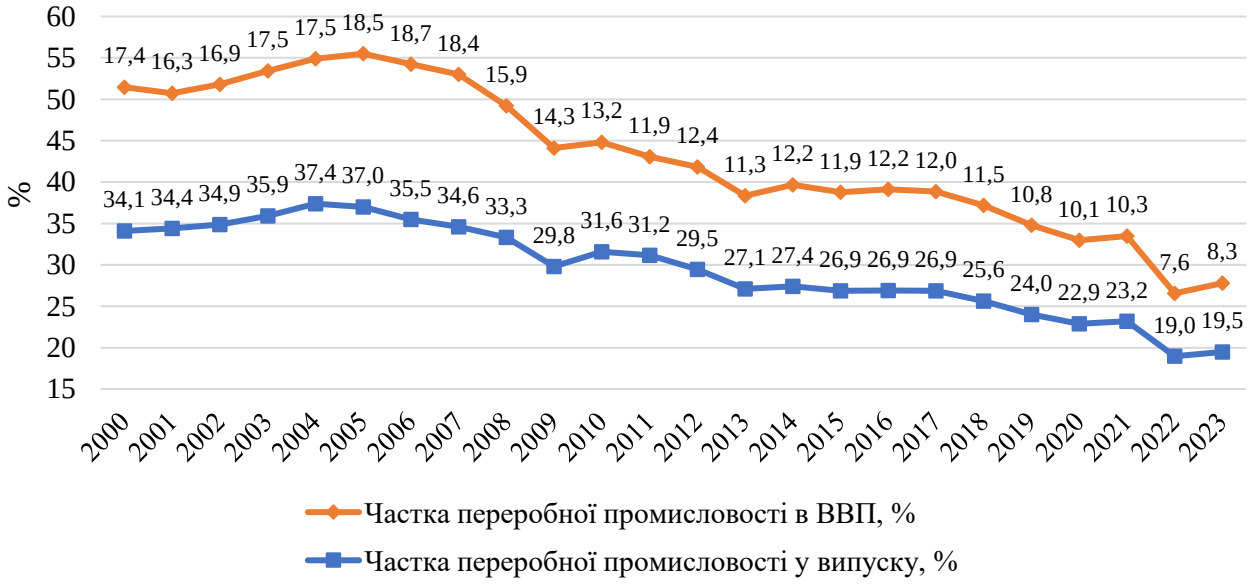



Рис. 1. Частка переробної промисловості у ВВП та випуску у 2000-2023 рр., %

*Джерело:* авторська розробка на основі [17].

За даними Держстату [17], понад 80% підприємств переробної промисловості здійснюються виробництво з використанням технологій низького та середньонизького рівня, хоча з 2010 по 2023 рр. ця частка мала тенденцію до скорочення – з 84,4% до 80,5%, з яких частка підприємств з використанням технологій низького рівня становила відповідно 45,5% та 43,0%. Частка підприємств з високотехнологічним виробництвом за період не зросла і становила як у 2010, так і в 2023 р. лише 3,2%. Натомість збільшилася частка

підприємств з з використанням технологій середньовисокого рівня – з 12,4% до 16,3%. При цьому підприємства з використанням технологій високого і середньовисокого рівня забезпечили у 2023 р. 29,7% доданої вартості за витратами, що на 5,1 в.п. нижче, ніж у 2010 р. Водночас, позитивні зміни торкнулися обсягів реалізованої продукції – у високотехнологічних секторах переробної промисловості вони зросли за той же період з 3,0 до 5,4%, та обсягів виробленої продукції, які відповідно зросли з 4,2% (станом на 2012 р.) до 5,6% у 2023р. Таким чином, відбулося спрощення структури переробної промисловості, посилене війною, перехід від високо- та середньовисокотехнологічних видів діяльності до середньонизько- до низькотехнологічних видів діяльності, що погіршило конкурентні позиції промисловців як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

***Основні тенденції експорту промислової продукції***

Імператив розвитку високотехнологічного експорту для підвищення конкурентоспроможності є одним з провідних для формування промислової та торговельної політики. Адже війна погіршила конкурентні позиції українських товаровиробників унаслідок розриву ланцюгів доданої вартості, логістичних проблем та втрати ринків агресора. А проблема реалізації потенціалу українських високотехнологічних компаній для посилення їх конкуренто-спроможності на зовнішніх ринках досі не вирішена. Модель української економіки – здебільшого експортоорієнтована, однак в контексті товарів з поглибленою переробкою вона є інерційною і без активних втручань держави навряд чи спроможна відійти від укоріненого в структурі експорту сировинного спрямування, особливо в умовах ослаблення війною.

Загалом протягом 2010-2024 рр. зовнішньоторговельна діяльність України характеризувалася поступовим скороченням обсягу промислового експорту з найнижчими значеннями у 2016 (27,5 млрд дол. США) та 2023 (24,4 млрд дол. США) роках. У 2021 рр. почалося відновлення показників, однак воно було перерване війною. У загальній структурі обсягу експорту товарів і послуг у грошовому вимірі частка промислового експорту з 2010 року постійно скорочувалася: якщо у 2010 р. вона складала 73,7%, то у 2024 р. – лише 51,3%. Відносно стабільною залишилася частка послуг – за період вона незначно підвищилася з 18,3% до 19,4% (пік у 23,8% припав на 2019 р.).

Формування експортного профілю України відбулося ще за радянських часів та пов’язане із структурою самого промислового виробництва й проведенням подекуди заангажованої економічної політики, спрямованої на забезпечення інтересів олігархічних груп та їх бізнесу. Зокрема, у структурі промислового експорту (групи III-XX, підгрупи 09 та 11 групи II) домінувала чорна і кольорова металургія, на яку у 2010 р. припадало 37,7%, але унаслідок воєнних дій ця частка скоротилася до 16,8% у 2024 р. Так само відбулося скорочення частки продукції хімічної та фармацевтичної промисловості (відповідно з 7,0% до 3,7%) та машинобудування (з 19,5% до 13,9%), які

формують середньонизький, середньовисокий та високий рівень технологічності експорту. Натомість лідерські позиції перебрала на себе харчова промисловість, частка якої в промисловому експорті збільшилася за період у понад 3 рази – з 11,4% до 36,4%. Це відбулося переважно за рахунок зростання частки жирів та олій тваринного і рослинного походження, що спрямовувалися на зовнішні ринки – з 5,7% до 21,7%, та обсягу їх реалізації у грошову вимірі – з 2,6 млрд дол. США до 5,8 млрд дол. США відповідно. Крім того, в експорту товарів і послуг суттєво зросла частка сільськогосподарських та деяких інших (товари мистецтва) товарів, яка збільшилася з 8,0% до 29,3%. І хоча останньою тенденцією в світі є збільшення виробництва продовольства в країнах з низьким, нижче середнього та вище середнього доходами, у країнах з високими доходами, де домінують високотехнологічні виробництва – обсяги цього виробництва суттєво скоротилися (з 45 млрд дол. США у 1997 р. до 28 млрд дол. США у 2021 р.) [18]. Сільське господарство та харчова промисловість відносяться до низько- і середньонизькотехнологічних секторів, що загалом свідчить про погіршення структури експорту національної економіки. Однак саме вони забезпечують стійкість позицій на окремих світових ринках та резильєнтність до глобальної турбулентності й війни. З позицій диверсифікованості експорту відбулося поліпшення, проте переважно за рахунок скорочення частки домінуючих категорій товарів – металургійної та металообробної промисловості, хімічної та машинобудівної галузей на тлі загального зниження обсягів промислового експорту у вартісному вираженні (з 2010 по 2024 рр. – на 42%). Різноманіття товарного експорту вимірювалося за індексом Шеннона (ф. 1) та представлено на рис. 2.

$$H = -\sum_{i=1}^{n} s_i * \ln s_i, \quad (1)$$

де $H$ – значення індексу Шеннона, одиниць; $i$ – порядковий номер групи товарів; $n$ - к-сть груп товарів; $s$ -частка групи товарів в обсязі промисл. експорту.

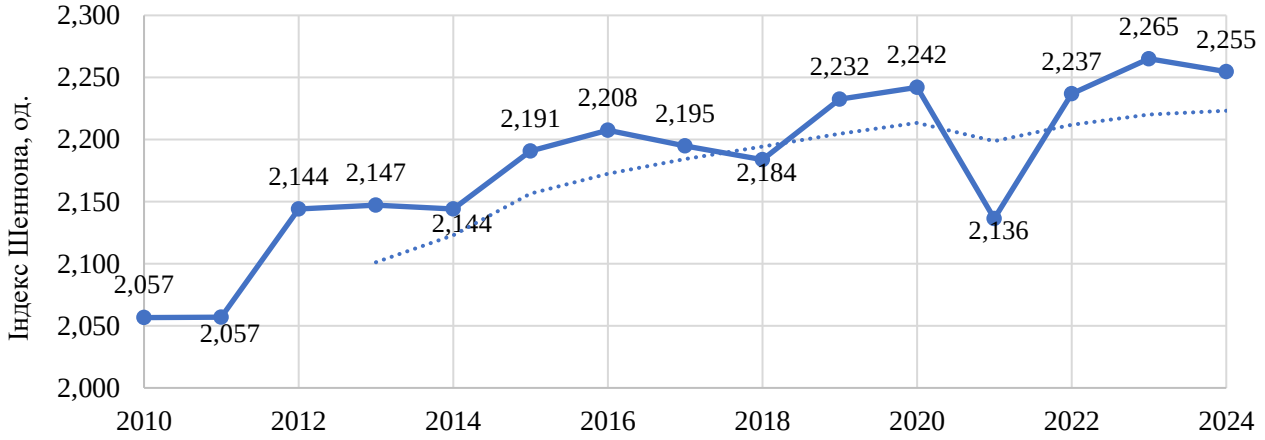



Рис. 2. Оцінка диверсифікації промислового експорту за індексом Шеннона, 2010-2024 рр.

*Примітк*а. Пунктиром показано ковзну середню за 4 роки. Розрахунок показника здійснювався за даними без урахування тимчасово окупованих територій України.

*Джерело:* авторська розробка.

З 2010 по 2024 рр. спостерігалося зростання ентропійного індексу Шеннона за тенденцією ковзної середньої. Ураховуючи, що з 2023 року у структурі експорту з'явилася група XIX «93 Зброя, боєприпаси; їх частини та приладдя» та заяви щодо збільшення експорту продукції подвійного призначення, яка в країні є у надлишку, можна очікувати, що ця тенденція збережеться й у майбутньому, у тому числі у період повоєнної реконструкції, адже фундамент для цього закладається вже під час війни та триваючих структурних змін у переробній промисловості.

Досвід азіатських країн демонструє перевагу у стимулюванні розвитку продуктивних виробничих компаній переробної промисловості, які стають драйверами економічного зростання. Однак переслідування цих пріоритетів призвело Україну до низькотехнологічної структури економіки, де основою експорту стали сировинні галузі або галузі з невисокою доданою вартістю, із значною часткою імпорту високотехнологічної продукції, для відновлення виготовлення якої необхідно докладати значних зусиль і ресурсів. Тож досягнення повоєнного економічного зростання повинно робити ставку не лише на «національних чемпіонів», але й створювати таких чемпіонів у сфері малого і середнього бізнесу, який не лише здатен на швидкий інноваційний розвиток, підвищення продуктивності та вихід на зовнішні ринки, але й може працевлаштовувати робочу силу, що відноситься до нижчого класу та класу нижче середнього, яка б за інших умов була нездатна отримати якісні робочі місця.

***Соціальний добробут: роль переробної промисловості***

Соціальний добробут нерозривно пов'язаний з економічним станом держави та з якістю життя. Якість життя – це інтегративна опора найвищого рівня в матрицях структуроутворюючих опор національного укорінення економічного розвитку [5, с. 543]. Соціальний добробут представляється у трьох вимірах – подоланні соціальних проблем, задоволенні потреб та забезпеченні соціальних можливостей для реалізації індивідами та суспільства в цілому свого потенціалу [19]. Поняття «соціального добробуту» має бути укорінене в будь-якій політиці, яку проводить уряд країни. Парадигма сталого розвитку ставить соціальний добробут в основі своїх цілей – від подолання бідності до миру і справедливості та партнерства заради сталого розвитку.

По суті, соціальний добробут є сумою добробуту окремих індивідів [20]. Звідси, якщо переробна промисловість створює якісні робочі місця, забезпечує гідні доходи, сприяє зниженню екологічних проблем шляхом циркулярних моделей виробництва, декарбонізації та впровадження енергозберігаючих технологій, то виграш отримує й усе суспільство.

Переробна промисловість традиційно виступала джерелом значної кількості робочих місць в індустріалізованих країнах. Незважаючи на технічний прогрес, який все менше задіює робочу силу у виробництві як таку, підвищення складності виробничих технологій створює потребу у кадрах більш високої

кваліфікації не лише на виробничих підприємствах, але й у сферах, що сприяють їх технологічному розвитку, обміну знаннями та мобільності кадрів – від науково-інноваційної, освітньої, телекомунікаційної – до фінансової та туристичної. Воєнні події в Україні вкрай негативно позначилися на зайнятості у переробній промисловості. Національна статистика надає лише нерегулярні дані вибіркового обстеження середньооблікової чисельності штатних працівників з моменту повномасштабного вторгнення, однак вони певною мірою характе-ризують динаміку показників порівняно з 2019 р. (див. табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників у переробній промисловості, тис. осіб

| **Вид діяльності** | **січень 2019 р.** | **січень 2021 р.** | **січень 2022 р.** | **липень 2025 р.** |
|---|---|---|---|---|
| Переробна промисловість | 1301,3 | 1198,3 | 1183,3 | 822,8 |
| виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів | 294,8 | 279,3 | 272,3 | 214,5 |
| текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів | 80,2 | 69,3 | 64,6 | 51,2 |
| виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність | 76,1 | 75,4 | 76,0 | 55,4 |
| виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення | 18,1 | 13,7 | 20,6 | 5,6 |
| виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | 54,5 | 53,2 | 53,6 | 32,1 |
| виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | 23,8 | 24,6 | 24,9 | 21,6 |
| виробництво гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції | 121,0 | 112,4 | 116,5 | 74,4 |
| металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування | 196,1 | 175,9 | 166,0 | 107,3 |
| виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції | 27,5 | 24,3 | 23,5 | 20,6 |
| виробництво електричного устаткування | 46,1 | 40,7 | 38,1 | 25,9 |
| виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань | 115,6 | 100,1 | 102,8 | 46,7 |
| виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів | 141,9 | 121,6 | 115,2 | 100,5 |
| виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування | 105,7 | 107,7 | 109,2 | 67,2 |

*Джерело:* [17].

З табл. 4 можна спостерігати суттєве скорочення штатних працівників фактично по всіх видає промислової діяльності, крім виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, де така кількість до січня 2022 р. нарощувалася і лише незначно знизилася станом на липень 2025 р.

Галузеві технологічні зміни є характерним механізмом структурних змін у переробній промисловості, який пояснює зниження частки праці в переробній промисловості. [21]

Однак вони відбуваються більш повільними темпами, ніж впливи війни, які викликали, з одного боку, дефіцит робочої сили на ринках праці та кваліфікаційні дисбаланси, а з іншого – скорочення працівників на підприємствах, пов'язаного з логістичними проблемами, звуженням ринків, високими ризиками господарювання в окремих групах регіонів країни [22].

Окрім кількісних показників, важливо дослідити і якісні характеристики на ринку праці.

Адже якість людського капіталу є надважливою опорою для інноваційного розвитку країни [23].

В переробній промисловості у 2023 р. поглибилися розриви в продуктивності праці, що демонструє порівняльний аналіз з 2019 роком по промислових підприємствах (рис. 3, 4).

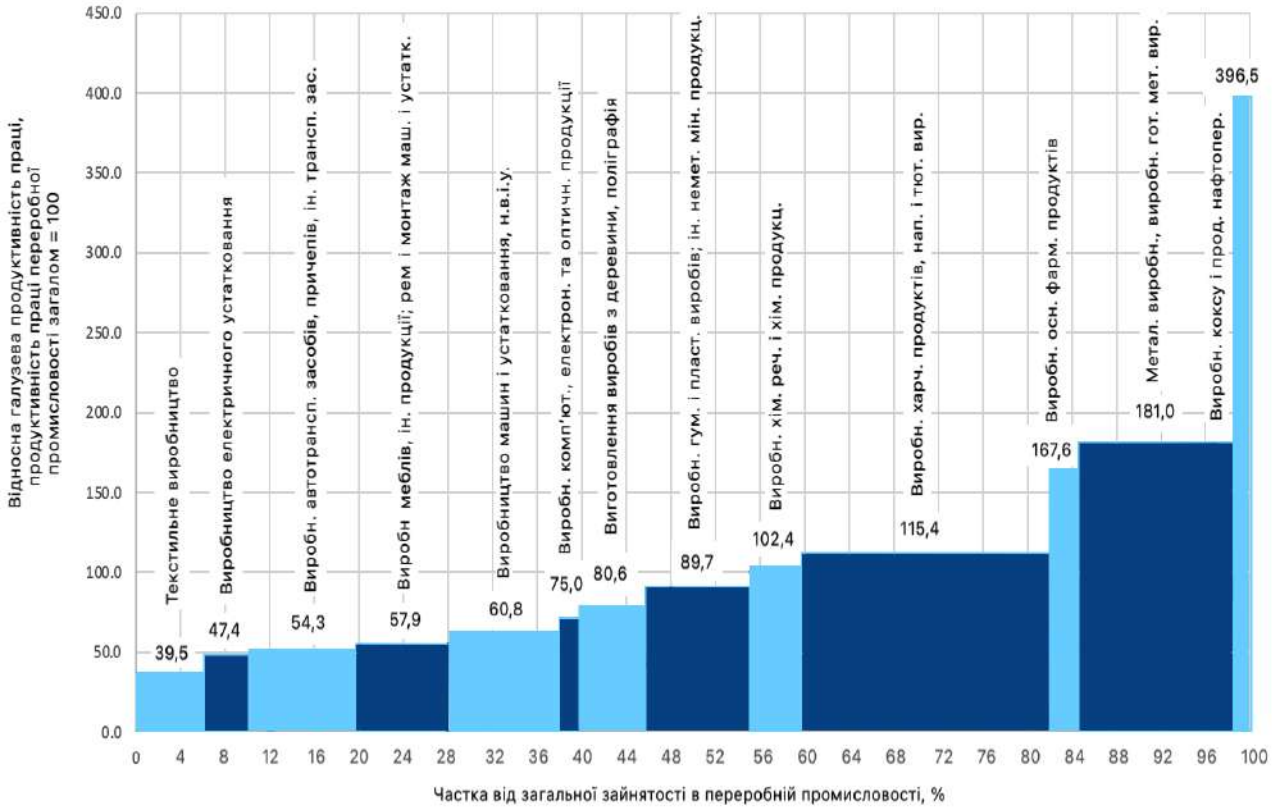



Рис. 3. Розриви у продуктивності праці в галузях переробної промисловості України, 2019 р.

*Джерело: авторська розробка на основі [17].*

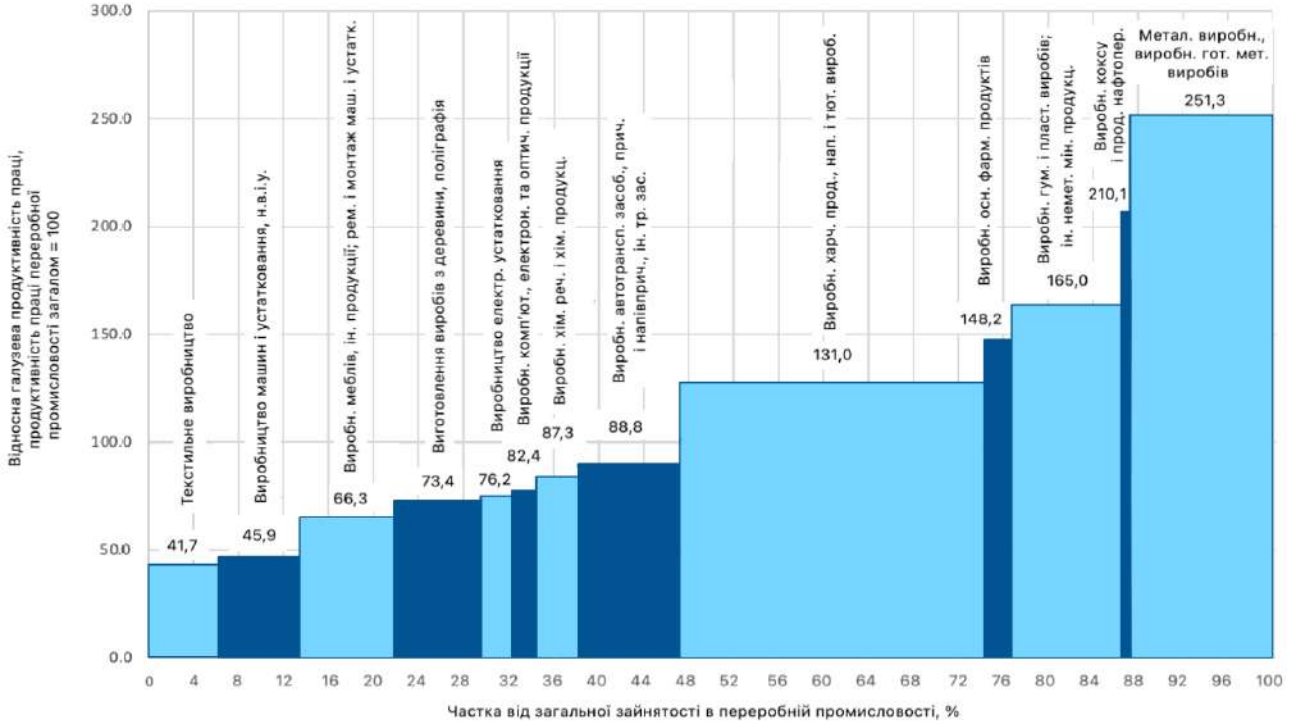



Рис. 4. Розриви у продуктивності праці в галузях переробної промисловості України, 2023 р.

*Джерело:* авторська розробка на основі [17].

Кожен інтервал на рисунку відповідає одному з видів діяльності переробної промисловості, причому ширина інтервалу відповідає частці виду діяльності в загальній кількості зайнятих у переробній промисловості, а висота – відповідає рівню продуктивності праці у виді діяльності, як частці середньої продуктивності праці в переробній промисловості.

Продуктивність праці вимірювалася як відношення доданої вартості за витратами підприємств, приведеної до цін 2021 р., до кількості зайнятих на промислових підприємствах.

Порівнюючи рис. 3 та 4 можна констатувати, що на зміну більш однорідній картині 2019 року (за винятком виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення) воєнні події призвели до погіршення рівня диверсифікації переробної промисловості за показником зайнятості та відносного скорочення зайнятості на високотехнологічних виробництвах – виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; виробництві машин і устаткування, н.в.і.у., електричного устаткування.

Відмітним є підвищення продуктивності металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів, що відбулося на фоні загального її падіння у реальному вираженні у 2022 р. порівняно з 2019 р., за нашими оцінками – на 28%. У 2023 р. показник частково відновився, але все ще був нижче 2019 року на 10% (див. табл. 5).

Таблиця 5

**Продуктивність праці в переробній промисловості за видами діяльності, у цінах 2021 р., 2019 – 2023 рр.**

| Вид економічної діяльності | Продуктивність праці за ДВ, тис. грн. на 1 зайнятого | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Переробна промисловість | 537 | 522 | 540 | 386 | 485 |
| виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів | 620 | 608 | 586 | 532 | 636 |
| текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів | 212 | 213 | 228 | 189 | 203 |
| виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність | 433 | 406 | 424 | 318 | 356 |
| виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення | 2130 | 2247 | 2635 | 1020 | 1020 |
| виробництво хімічних речовин і хімічної продукції | 550 | 584 | 601 | 285 | 424 |
| виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів | 901 | 906 | 852 | 674 | 719 |
| виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції | 482 | 480 | 509 | 589 | 801 |
| металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування | 972 | 932 | 987 | 930 | 1220 |
| виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції | 403 | 328 | 364 | 248 | 400 |
| виробництво електричного устаткування | 255 | 272 | 331 | 282 | 370 |
| виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань | 327 | 294 | 309 | 176 | 223 |
| виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів | 292 | 244 | 274 | 322 | 431 |
| виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування | 311 | 292 | 319 | 235 | 322 |

*Джерело:* авторська розробка на основі [17].

Коефіцієнт варіації у 2019 р. (за виключенням виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення) склав 45,7%, а у 2023 р. склав 59,9%, що свідчить про зростання нерівномірності розподілу зайнятості між галузями переробної промисловості та посилення галузевої й технологічної концентрації. Це підвищує ризики системної вразливості та знижує адаптивність переробного комплексу до зовнішніх шоків. Отже, промислова політика має зосередитися на заходах для підтримки технологічно інтенсивних виробництв, стимулюванні реінвестицій та інвестицій в людський капітал, збереженні та підвищенні кваліфікації й перекваліфікації кадрів, а також на реалізації державних програм, що сприяють диверсифікації виробничого сектору – підтримки малого й середнього бізнесу, заохоченні інноваційної діяльності, сприяння експорту. Погіршує позиції для реструктуризації переробної промисловості й низька залученість робочої сили до високотехнологічних та середньовисоко-технологічних секторів (див. табл. 6), адже зазвичай підприємства цих галузей пропонують вищу заробітну плату за вищий рівень кваліфікації та кращі умови праці.

Таблиця 6

**Зайняті працівники у переробній промисловості за рівнем технологічності виробництва, 2010-2023 рр.**

| Рік | Кількість та частка зайнятих на виробництві з використанням технологій: | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *високого рівня* | | *середньовисокого рівня* | | *середньонизького рівня* | | *низького рівня* | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 2010 | 124353 | 6.3 | 475902 | 24.0 | 690719 | 34.9 | 689717 | 34.8 |
| 2015 | 107140 | 7.2 | 370084 | 25.0 | 470462 | 31.8 | 532500 | 36.0 |
| 2020 | 88837 | 6.5 | 323034 | 23.6 | 409460 | 29.9 | 547750 | 40.0 |
| 2021 | 87339 | 6.5 | 314285 | 23.2 | 411512 | 30.4 | 540901 | 39.9 |
| 2022 | 76972 | 6.9 | 254553 | 22.8 | 318909 | 28.5 | 467694 | 41.8 |
| 2023 | 72078 | 7.2 | 220537 | 21.9 | 270557 | 26.9 | 444068 | 44.1 |

*Джерело:* [17].

Отже, можна побачити з табл. 6, що частка зайнятих на високотехнологічних видах виробництва зросла, одна це сталося за рахунок скорочення частки зайнятих на інших видах виробництв, оскільки за кількістю зайнятих втрата людського капіталу високотехнологічних виробництва склала 42%. Натомість зросла на 9,3 в.п. частка зайнятих на виробництвах з використанням технологій низького рівня – з 34,8% до 44,1%, хоча в абсолютних показниках теж спостерігалося суттєве скорочення зайнятих по цій групі. Участь у середньовисокому та середньонизькотехнологічному виробництві скоротилася як в абсолютних показниках, так і в частці в загальній кількості зайнятих в переробній промисловості.

Соціальний добробут часто вимірюється з використанням показника доходу або вартості одиниці робочого часу. International Liberty Institute представляє Індекс соціального добробуту, який показує, скільки часу потрібно працювати людині із середнім рівнем оплати праці, щоб купити набір із 40 товарів і послуг. Тобто, чим менше потрібно працювати, тим більше залишається вільного часу на інші сфери діяльності [24]. Індекс соціального добробуту становить 60,3 бали в Україні, 28,7 балів у Польщі та 15,9 балів в США. Втім, відмінності в балах не відображають відмінності в ставці оплати праці за 1 годину: в Україні вона в середньому складає 2,6 дол. США, що у 9,5 разів менше, ніж у Сполучених Штатах, та у 3,5 разів менше, ніж у Польщі. Водночас, у промисловості України станом на IV кв. 2024 р. така середня ставка становила понад 3,6 дол. США, а висококваліфікованих інженерних спеціальності – від 4,3 дол. США (приблизний розрахунок на основі даних Work.ua, rabota.ua). Отже, за інших рівних умов, розширення високотехнологічного сектора та поглиблення переробки сприятиму зростанню доходів в економіці.

Окрім дохідної, на соціальний добробут впливає й стан довкілля. Рушієм реструктуризації переробної промисловості мають стати Цілі сталого розвитку 2030о, які спрямовують її на екоефективна переробку, формування регенеративної промисловості, а не ресурсо-спустошувальної. Оскільки світова модель

економіки першої половини XXI ст. передбачає «поєднання здобутків у сферах цифрового і біологічного завдяки саме цим так званим сучасним технологічним революціям» [4], відновлення і реконструкція переробної промисловості в Україні стає одним з ключових елементів таких перетворень, спрямованих на збереження навколишнього життєвого простору, і стає невід'ємним етапом цивілізаційних змін.

Парадигма сталого розвитку орієнтує промисловість на відповідальне виробництво й споживання, розвиток високотехнологічних секторів, гідну працю, доступну енергію та зменшення соціальної нерівності, формуючи стратегічний вектор структурних змін у повоєнний період. Водночас, за даними Центру ресурсоефективного та чистого виробництва [25], більшість підприємств зіткнулися на початку війни з проблемами збуту, і лише 10% мали ресурси для впровадження відновлюваної енергії, тоді як третина потребувала зовнішньої експертизи у сфері ресурсоефективності.

Опорними елементами сталої трансформації в таких умовах можуть виступати: штучний інтелект, який змінює організацію праці; індустріальні та наукові парки, стартап-екосистеми як рушії оборонного сектору; циркулярна економіка, що стимулює екоефективність; політика імпортозаміщення та локалізації як інструменти реструктуризації та поглиблення переробки. Покладання процесів реструктуризації на ці принципи та інструменти вимагає активного державного втручання для коригування негативних екстерналій, оскільки підприємства в умовах невизначеності переслідують короткострокові цілі – виживання, обороноздатність, спрощення виробництва, що часто вступає у конфлікт із довгостроковими принципами сталості; використання ШІ породжує дилеми – від конкуренції з людською працею до високих ресурсних витрат; мережеві структури, своєю чергою, посилюють просторову нерівність трансформацій через безпекові чинники.

З огляду на це при реструктуризації переробної промисловості важливо досягти балансу між позитивною та захисною стратегіями. Захисна реструктуризація має місце, коли компанія або підсектор, за відсутності необхідних заходів коригування ситуації, нездатні забезпечувати «прийнятний» довгостроковий дохід на капітал [13, с. 4]. Компанії в такій ситуації спроможні вижити, але за умови субсидування державою, банками чи іншими стейкхолдерами, найбільш частими прикладами чого є суднобудівна галузь, металургійна або текстильна промисловість. Позитивна реструктуризація відноситься до ситуації, де компанія або підгалузь, які вже мають прийнятний рівень доходу на капітал, прямують в нову сферу або використовують нові технології, які обіцяють кращу дохідність [13, с. 5].

З точки зору методології у промисловій реструктуризації немає нічого принципово нового, але новим є масштаб, раптовість, швидкість та складність промислової реструктуризації, зумовлені як значними змінами в глобальному економічному середовищі протягом останніх років, так і війною.

***Напрями забезпечення результативності політики реструктуризації***

Структурні перетворення та технологічна модернізація переробної промисловості в усіх пріоритетних напрямах – цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту, відновлювальна енергетика, циркулярна економіка, соціальна інклюзія, інноваційний розвиток – не можуть відбуватися одночасно, і швидше за все жодна з цілей не буде досягнута, якщо включити в політику їх всі одночасно. Тому важливо встановити пріоритети й переслідувати одну ключову мету у промисловій політиці.

Успішна промислова політика має здійснюватися через співпрацю між приватним сектором, політиками та іншими стейкхолдерами та формуватися, виходячи з наявних ресурсів та вихідної ситуації, наявної інформації, ґрунтуватися на ітеративному підході та навчанні. Важливо зміцнювати публічно-приватне партнерство у формі спільних інвестицій, а відтак – спільної зацікавленості в трансформаціях, та для створення ринків разом із приватним сектором. Введення умов для імплементації таких заходів промислової політики як субсидування, гарантії, кредити або державні закупівлі дозволить сфокусувати ці інструменти на розвиток інновацій, підтримку сталого зростання та максимізацію суспільної вигоди, та може виявитися набагато продуктивнішим, ніж таргетування на конкретному секторі або підприємствах [11].

Уряд, який реалізує промислову політику, має дотримуватися послідовної стратегії, здійснювати моніторинг ключових показників ефективності та досягнутих результатів, аналізуючи, що спрацювало, а що ні. Крім того, цитуючи Д. Родріка, «успішна промислова політика – це не вибір переможців, а уміння відпускати тих, хто програє. Одні з найгірших проявів такої політики – це постійне вливання коштів у проєкти, які вже виявилися невдалими» [26].

Україна поступово вибудовує законодавство, яке формує сприятливий інвестиційний клімат і яким може домогтися ефективної реструктуризації за рахунок інвестиційного ресурсу, зокрема прийнято та внесено зміни до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні», на розгляді Верховної Ради України знаходяться законопроєкти №13415 від 25.06.2025 «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки», №13414 від 25.06.2025 «Про внесення змін до пункту 4 розділу XXI «Прикінцеві та перехідні положення» Митного кодексу України щодо компенсації інвестицій через податки». Для спрямування інвестицій регулятивними методами необхідно обирати заходи та сфери, де інвестиції забезпечать найбільшу віддачу та сильні початкові імпульси, а не сфери, де треба створювати нові значні потужності (наприклад, як для напівпровідникової галузі). Розглядається Верховною Радою України також законопроєкт №11331 «Про засади державної промислової політики», в якому регулюються питання державної підтримки «національних чемпіонів» промисловості, якими є великі експортоорієнтовані компанії, щоб посилити їхню здатність конкурувати на

глобальних ринках. Водночас, доцільно посилювати позиції і середніх компаній, які виступають «прихованими чемпіонами» на нішевих світових ринках і можуть забезпечити в подальшому ефективну реструктуризацію в бік високо-технологічних виробництв та створювати більш високооплачувані робочі місця.

Державна політика має одночасно стимулювати створення робочих місць і забезпечувати програми навчання й перепідготовки працівників. Щоб подолати суперечність між цими цілями, необхідне узгодження програм розвитку підприємництва та виробництва з кадровою підготовкою. Особлива увага має приділятися інклюзивності – нові робочі місця мають бути доступними й для соціально вразливих груп. Така вимога може бути умовою для отримання державних субсидій і пільг, інакше розриви в попиті і пропозиції праці під час реструктуризації збережуться, створюючи соціальні й політичні ризики [12].

**Висновки.** Реструктуризація переробної промисловості України виступає стратегічним інструментом поствоєнного економічного відновлення та зростання, спрямованим на підвищення її ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Вона є необхідною відповіддю на структурні деформації, які загострилися під впливом зовнішніх шоків, зокрема пандемії та повномасштабного вторгнення, що спричинили суттєве зниження обсягів виробництва у ключових секторах, зменшення доданої вартості та втрату позицій у глобальних ланцюгах створення вартості.

Аналіз динаміки індексу промислової продукції, мультиплікативних ефектів і рівня технологічного розвитку підприємств показує, що поточна структура переробної промисловості зберігає високий рівень енерго- та ресурсоємності, обмежену участь у високотехнологічних сегментах та низьку частку доданої вартості. У той же час, наявність окремих відновлювальних тенденцій у 2023-2024 рр. (зокрема у галузях, задіяних у забезпеченні обороноздатності та будівництві) свідчить про потенціал для спрямованого зростання за умови відповідної політики. Війна суттєво ускладнила зовнішньоторговельну діяльність через втрату ринків, руйнування логістики та виробничих ланцюгів, що призвело до скорочення промислового експорту. Відбулося зниження частки високо-технологічного експорту (машинобудування, хімія, фармацевтика) на користь харчової промисловості та сільського господарства, що посилило технологічну деградацію експортного профілю.

Зростання соціального добробуту прямо залежить від розвитку переробної промисловості, яка забезпечує гідні доходи, зайнятість, інновації та екологічну стійкість. Зайнятість у переробці значно скоротилася з 2019 до 2023 рр., особливо у високотехнологічних і середньовисокотехнологічних секторах.

Продуктивність праці знизилася, галузеві диспропорції посилилися, а концентрація виробництва у низькотехнологічних секторах стала більш вираженою. Відновлення переробної промисловості має відбуватися на основі цілей сталого розвитку, з орієнтацією на відповідальне виробництво, енергоефективність, цифровізацію та локалізацію. Ключовими інструментами

мають стати: штучний інтелект, індустріальні парки, циркулярна економіка, імпортозаміщення та державна підтримка МСП. Чітка стратегічна траєкторія, уникнення фрагментації пріоритетів тісна співпраця між урядом і приватним сектором є необхідними умовами для забезпечення успішної реструктуризації.

***Література*:**

1. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка – економіка конкурентоспроможності. В кн. *Інформаційне суспільство. Шлях України.* 2004. С. 219-224. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/149235684.pdf

2. Войчак М.А. Глобальний імператив розвитку високотехнологічного промислового експорту: дис. … канд. екон. наук: 08.00.02. Київ, 2017. 277 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Voichak_Mykola/Hlobalnyi_imperatyv_rozvytku_vysokotekhnolohichnoho_promyslovoho_eksportu.pdf

3. Антонюк В.П., Ляшенко В. І. Розвиток промисловості регіонів Придніпров'я під час війни та потреба в її інноваційній модернізації. *Економіка промисловості.* 2025. №2 (110). С. 21-40. URL: http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.021

4. Геєць В.М. Формування економічного профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (ретроспективний погляд). *Економіка України*. 2023. № 8 (741). С. 3-27. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.003

5. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А. ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ, 2025. 572 с. URL: https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1

6. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка.* 2024. №1. С. 81-94. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8

7. Наукові засади структурної трансформації промислового сектора економіки: міжнародний, національний та регіональний виміри: монографія / ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Іщук. Львів, 2023. 191 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20230003.pdf

8. Кіндзерський Ю. Промислова політика для економічного розвитку: до проблеми її обгрунтування з позицій світового досвіду та в контексті необхідності використання у воєнний період та при повоєнному відновленні в Україні. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. №3. С. 110-129. URL: https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110

9. Dhaoui M. L. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. UNIDO. Vienna, 2003. 87 p. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Methodological_guide_restructuring_upgrading_and_industrial_competitiveness_0.pdf (дата звернення 07.09.2025).

10. Dong H.S. Restructuring the economy and renewing the growth model for national sustainable development. Vietnam Law and Legal Forum. 22 December 2014. URL: https://vietnamlawmagazine.vn/restructuring-the-economy-and-renewing-the-growth-model-for-national-sustainable-development-3759.html (дата звернення 17.04.2025)

11. Mazzucato M., Rodrik D. Industrial Policy with Conditionalities: A Taxonomy and Sample Cases. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. 2023. Working Paper Series (IIPP WP 2023-07). URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/wp2023-07

12. Rodrik D. An Industrial Policy for Good Jobs. The Hamilton Project Policy Proposal. 2022. September. 24 p. URL: https://drodrik.scholars.harvard.edu/sites/g/files/omnuum7106/files/dani-rodrik/files/rodrik_-_an_industrial_policy_for_good_jobs.pdf

13. Roe A. R. Industrial Restructuring: Issues and Experiences in Selected Developed Economies. World Bank Technical Paper No. 21. Industry and Finance Series. 1984. Vol. 3. 52 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/626811468183552965/pdf/WTP21000Indust0evelopment0economies.pdf

14. Sood A., Kohli H. Industrial restructuring in developing countries: The need and the means. *Finance and Development*. 1985. Vol. 22 (004). pp. 46-49. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0022/004/article-A011-en.xml (дата звернення 19.09.2025)

15. Ципліцька О.О. Стратегічне планування реструктуризації промисловості України: основні підходи. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* 2022. Т. 1. №3. URL: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-1-3-1

16. Леся Карнаух: За 7 місяців переробна промисловість та торгівля забезпечили 34 % усіх надходжень до бюджету/ Державна податкова служба України. 12 серпня 2025 р. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/923402.html (дата звернення 22.09.2025)

17. Державна служба статистики України. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

18. Hartwich F., Ruhe A., Tezera D. Agroindustry's role in achieving zero hunger: What strategic actions can developing countries take? Policy brief series: insights on industrial development. April 2025. Issue no. 22. UNIDO. 16 p. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/IID%20Policy%20Brief%2022%20-%20Agro-industry%20and%20Zero%20Hunger.pdf

19. Midgley J. Social welfare in global context. London: SAGE Publications. 1997. 264 p.

20. Spicker P. Principles of Social Welfare: An Introduction to Thinking About the Welfare State. Mountain View: Routledge. 1988. 208 p.

21. Święcki T. Determinants of Structural Change. Review of Economic Dynamics. 2017. Vol. 24. pp. 95-131. URL: https://doi.org/10.1016/j.red.2017.01.007

22. Регіональний промисловий розвиток в умовах воєнних викликів : монографія / за ред. д.е.н. О.О. Ципліцької, к.е.н. Е.І. Шелудько ; НАН України, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України". Київ. 2025. 312 с. URL: https://doi.org/10.15407/978-617-14-0433-5

23. Dugo A., Erixon F., Guinea O. Models of Industrial Policy: Driving Innovation and Economic Growth. ECIPE Occasional Paper – No. 05/2025. 2025. 38 с. URL: https://ecipe.org/wp-content/uploads/2025/04/ECI_OccasionalPaper_05-2025_LY02.pdf

24. Соціальний добробут 2025. International Liberty Institute. 2025. URL: https://www.ilibertyinstitute.org/articles/soczialnij-dobrobut-2025 (дата звернення 01.10.2025)

25. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. 2022. 23 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf

26. Armstrong R., Wu E. Dani Rodrik: does industrial policy right. *Financial times*. 9 February 2024. URL: https://drodrik.scholars.harvard.edu/publications/dani-rodrik-doing-industrial-policy-right (дата звернення 08.09.2025)

***References*:**

1. Bazhal, Yu.M. (2004). Znannieva ekonomika – ekonomika konkurentospromozhnosti [Knowledge economy – economics of competitiveness]. V kn. *Informatsiine suspilstvo. Shliakh Ukrainy*, 219-224. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/149235684.pdf [in Ukrainian]

2. Voichak, M.A. (2017). Hlobalnyi imperatyv rozvytku vysokotekhnolohichnoho promyslovoho eksportu [Global imperative of high-technology exports development]: PhD thesis: 08.00.02, Kyiv. Available at: https://chtyvo.org.ua/authors/Voichak_Mykola/Hlobalnyi_imperatyv_rozvytku_vysokotekhnolohichnoho_promyslovoho_eksportu.pdf [in Ukrainian]

3. Antoniuk, V.P., & Liashenko, V.I. (2025). Dnieper regions' industry development during the war and the need for its innovative modernization. *Ekonomika promyslovosti,* 2 (110), 21-40. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.021 [in Ukrainian]

4. Heiets, V.M. (2023). Formuvannia ekonomichnoho profiliu stratehichno vazhlyvykh vydiv promyslovoi diialnosti v Ukraini (retrospektyvnyi pohliad) [Formation of the economic profile of strategically important branches of industrial activity in Ukraine (retrospective view)]. *Ekonomika Ukrainy*, 8 (741), 3-27. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.003 [in Ukrainian]

5. Grytsenko, A. (ed.) (2025). Formuvannia zasad natsionalno ukorinenoi stiikosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hibrydnoi systemy "myr – viina" [Formation of the foundations of nationally rooted stability and security of Ukraine's economic development in the conditions of a hybrid "peace – war" system]: monograph. NAS of Ukraine, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the ", Kyiv. DOI: https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1 [in Ukrainian]

6. Ishchuk, S. O., & Sozanskyy, L. Y. (2024). Ukrainian commodity export: challenges in the conditions of war and post-war reconstruction. *Regionalna ekonomika,* 1, 81-94. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8 [in Ukrainian]

7. Ishchuk, S.O. (ed.) (2023). Naukovi zasady strukturnoi transformatsii promyslovoho sektora ekonomiky: mizhnarodnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi vymiry [Scientific principles of structural transformation of the industrial sector of the economy: international, national and regional dimensions]: monograph. SI " Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine", Lviv. Available at :https://ird.gov.ua/irdp/p20230003.pdf [in Ukrainian]

8. Kindzerskii, Yu. (2023). Industrial policy for economic development: To the problem of its justification from the standpoint of world experience and in the context of the need for use during the war period and post-war recovery in Ukraine. *Economichnyi analiz*, 33 (3), 110-129. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110 [in Ukrainian]

9. Dhaoui, M. L. (2003). Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. UNIDO, Vienna, 2003. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Methodological_guide_restructuring_upgrading_and_industrial_competitiveness_0.pdf (accessed 07.09.2025).

10. Dong, H.S. (2014). Restructuring the economy and renewing the growth model for national sustainable development. Vietnam Law and Legal Forum, 22 December. Available at: https://vietnamlawmagazine.vn/restructuring-the-economy-and-renewing-the-growth-model-for-national-sustainable-development-3759.html (accessed 17.09.2025)

11. Mazzucato, M. and Rodrik, D. (2023). Industrial Policy with Conditionalities: A Taxonomy and Sample Cases. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2023-07). Available at: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/wp2023-07

12. Rodrik, D. (2022). An Industrial Policy for Good Jobs. The Hamilton Project Policy Proposal, September. Available at: https://drodrik.scholars.harvard.edu/sites/g/files/omnuum7106/files/dani-rodrik/files/rodrik_-_an_industrial_policy_for_good_jobs.pdf

13. Roe, A. R. (1984). Industrial Restructuring: Issues and Experiences in Selected Developed Economies. World Bank Technical Paper No. 21, Industry and Finance Series, vol. 3. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/626811468183552965/pdf/WTP21000Indust0evelopment0economies.pdf

14. Sood, A., & Kohli, H. (1985). Industrial restructuring in developing countries: The need and the means. *Finance and Development*, 22(004), 46-49. Available at: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0022/004/article-A011-en.xml (accessed 19.09.2025)

15. Tsyplitska, O.O. (2022). Strategic planning of industrial restructuring in Ukraine: basic approaches. *Scientific bulletin of International association of scientists. Series: Economy, Management, Security, Technology*, 1(3). DOI: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-1-3-1 [in Ukr]

16. State Tax Service of Ukraine (2025). Lesia Karnaukh: Za 7 misiatsiv pererobna promyslovist ta torhivlia zabezpechyly 34 % usikh nadkhodzhen do biudzhetu [Lesya Karnaukh: In 7 months, the processing industry and trade provided 34% of all budget revenues]. August 12. Available at: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/923402.html (accessed 22.09.2025) [in Ukrainian]

17. State Statistical Service of Ukraine (2025). Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/

18. Hartwich, F., Ruhe, A., and Tezera D. (2025). Agroindustry's role in achieving zero hunger: What strategic actions can developing countries take? Policy brief series: insights on industrial development, UNIDO, issue no. 22. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/IID%20Policy%20Brief%2022%20-%20Agro-industry%20and%20Zero%20Hunger.pdf

19. Midgley, J. (1997). Social welfare in global context. London: SAGE Publications.

20. Spicker, P. (1988). Principles of Social Welfare: An Introduction to Thinking About the Welfare State. Mountain View: Routledge.

21. Święcki, T. (2017). Determinants of Structural Change. *Review of Economic Dynamics*, 24, 95-131. DOI: https://doi.org/10.1016/j.red.2017.01.007

22. Tsyplitska, O.O., & Sheludko, E.I. (Eds.). (2025). Regional Industrial Development amid Military Challenges. National Academy of Sciences of Ukraine, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv. DOI: https://doi.org/10.15407/978-617-14-0433-5 [in Ukrainian].

23. Dugo, A., Erixon, F., & Guinea, O. (2025). Models of Industrial Policy: Driving Innovation and Economic Growth. ECIPE Occasional Paper – No. 05/2025. Available at: https://ecipe.org/wp-content/uploads/2025/04/ECI_OccasionalPaper_05-2025_LY02.pdf

24. International Liberty Institute (2025). Social well-being 2025. Available at: https://www.ilibertyinstitute.org/articles/soczialnij-dobrobut-2025 (accessed 01.10.2025)

25. Resource efficient and cleaner production centre (2022). Diialnist vitchyznianykh pidpryiemstv pid chas viiny v Ukraini: doslidzhennia realnoho stanu ta potreb (lypen 2022) [Activities of domestic enterprises during the war in Ukraine: a study of the real situation and needs (July 2022)]. Available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf [in Ukrainian]

26. Armstrong, R., & Wu, E. (2024). Dani Rodrik: does industrial policy right. *Financial times*. 9 February. Available at: https://drodrik.scholars.harvard.edu/publications/dani-rodrik-doing-industrial-policy-right (accessed 08.09.2025)

*УДК 330.4:620.91*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-916-927*

**Червак-Смерічко Олеся Юріївна** кандидат фізико-математичних наук, доцент, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»,м.Ужгород, https//orcid.org/0000-0001-6891-7307

# ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** Досліджено проблеми управління енергетичною ефективністю економіки в умовах сучасних викликів, зумовлених кліматичними зобов'язаннями, геополітичною нестабільністю та війною в Україні. Показано, що після 2022 р. енергетична політика ЄС опинилася під тиском різкого зростання цін на газ і електроенергію, енергетичної інфляції та високої імпортозалежності, що поставило під сумнів можливість одночасного досягнення цілей Європейського зеленого курсу та забезпечення соціально-економічної стійкості.

На основі аналізу динаміки ключових показників енергетичної системи ЄС встановлено зростання частки відновлюваної енергії, причому вирішальну роль у цьому процесі відіграли не стільки прямі інвестиції у ВДЕ, скільки субсидійна політика та інституційні механізми підтримки. Проведений багатофакторний регресійний аналіз підтвердив значущий позитивний вплив субсидій на зростання частки ВДЕ, тоді як енергетична інфляція та імпорт енергоресурсів виступають факторами, що гальмують структурну перебудову енергетики.

Для України визначено, що руйнування значної частини генеруючих потужностей внаслідок війни унеможливлюють застосування класичних економетричних моделей. У цих умовах запропоновано спрощену оптимізаційну економіко-математичну модель, яка враховує втрати потужностей, потреби у відновленні, імпортні обмеження та бюджетні ресурси. Модель дозволяє визначати мінімальні річні цілі введення нових об'єктів відновлюваної енергетики та оцінювати необхідні інвестиції для підтримання базової енергетичної стабільності у коротко- та середньостроковій перспективі.

Результати дослідження підтверджують, що підвищення енергоефективності європейської та української економік не може зводитися лише до технічних заходів. Вона формується на перетині інституційних, макроекономічних та зовнішньополітичних чинників, що зумовлює потребу у комплексних моделях управління.

**Ключові слова:** енергетична ефективність; відновлювані джерела енергії; Європейський зелений курс; енергетична політика; субсидійна підтримка; енергетична інфляція; енергетична безпека; економіко-математичне моделювання.

**Chervak-Smerichko Olesya Yuriyivna** Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Uzhhorod National University, Uzhhorod, https//orcid.org/0000-0001-6891-7307

# ECONOMIC-MATHEMATICAL METHODS AND MODELS IN ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT OF THE ECONOMY

**Abstract.** The problems of managing the energy efficiency of the economy in the context of modern challenges caused by climate commitments, geopolitical instability and the war in Ukraine are studied. It is shown that after 2022, the EU energy policy came under pressure from a sharp increase in gas and electricity prices, energy inflation and high import dependence, which called into question the possibility of simultaneously achieving the goals of the European Green Deal and ensuring socio-economic sustainability.

Based on the analysis of the dynamics of key indicators of the EU energy system, an increase in the share of renewable energy was established, and the decisive role in this process was played not so much by direct investments in RES as by subsidy policy and institutional support mechanisms. The multivariate regression analysis confirmed the significant positive impact of subsidies on the growth of the share of RES, while energy inflation and imports of energy resources act as factors inhibiting the structural restructuring of the energy sector.

For Ukraine, it was determined that the destruction of a significant part of the generating capacities as a result of the war makes it impossible to use classical econometric models. In these conditions, a simplified optimization economic and mathematical model is proposed, which takes into account the loss of capacities, the need for restoration, import restrictions and budgetary resources. The model allows determining the minimum annual goals for the introduction of new renewable energy facilities and assessing the necessary investments to maintain basic energy stability in the short and medium term.

The results of the study confirm that increasing the energy efficiency of the European and Ukrainian economies cannot be reduced to technical measures alone. It is formed at the intersection of institutional, macroeconomic and foreign policy factors, which necessitates the need for complex management models.

**Keywords:** energy efficiency; renewable energy sources; European Green Deal; energy policy; subsidy support; energy inflation; energy security; economic and mathematical modeling.

**Постановка проблеми.** Проблематика управління енергетичною ефективністю давно вийшла за рамки технічного вдосконалення окремих секторів і перетворилася на комплексне завдання економічного масштабу. Вона охоплює питання макроекономічної стабільності, інноваційної динаміки, екологічної безпеки та міжнародної конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобальної

енергетичної трансформації традиційні підходи, що базуються виключно на інженерних розробках і механічному скороченні енергоспоживання, виявляються недостатніми. Економіка потребує системного аналізу, який би дозволяв поєднувати ціноутворення, структуру субсидій, масштаби інвестицій у відновлювану енергетику та рівень енергетичної інфляції в єдиний аналітичний каркас.

Особливого значення ця проблема набуває в ЄС, де реалізація Європейський зелений курс супроводжується коливанням цін на енергоресурси, а також в Україні, яка, перебуваючи в умовах воєнних руйнувань та високої імпортозалежності, змушена шукати оптимальну конфігурацію енергетичної політики. Парадокс ситуації полягає в тому, що, з одного боку, країни стимулюють розвиток відновлюваних джерел через масштабні субсидії та цільові програми, а з іншого – зіштовхуються з непередбачуваними зовнішніми шоками, які перекреслюють короткострокові результати.

Без використання сучасних економіко-математичних моделей стає майже неможливо відокремити випадкові коливання від закономірних трендів, оцінити відносну ефективність енергетичної політики в різних країнах або побудувати сценарії оптимального розподілу ресурсів. Методи регресійного та VAR-аналізу дозволяють виявляти причинно-наслідкові зв’язки між цінами на енергію, інвестиціями у ВДЕ та зміною структури імпорту. У свою чергу оптимізаційні моделі – лінійного програмування чи DEA – відкривають можливості для кількісного визначення того, які комбінації інвестицій і субсидій здатні забезпечити максимальний економічний ефект при мінімальних витратах.

Таким чином, проблема полягає не лише у вимірюванні енергоефективності як такої, а й у розробці науково обґрунтованих моделей управління цим процесом. Потреба в таких моделях є гострою, адже саме вони формують базу для раціональних державних рішень, дають змогу враховувати довгострокові ризики і роблять політику енергоефективності більш передбачуваною та результативною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження Ф. Белаїд [1], І. Сікснеліте-Буткіене та ін. [2], Т. Стейнфорт та ін. [3], О. Лабенка та ін. [4] показують, що управління енергетичною ефективністю економіки дедалі більше поєднується з кліматичною політикою та соціальними аспектами. Автори наголошують, що ефективна енергетична стратегія має уникати компромісів між декарбонізацією та соціальною стабільністю, оскільки хибно спроєктовані рішення ведуть до зростання енергетичної бідності. У цьому контексті Європейський зелений курс виступає прикладом комплексної інтеграції технологічних інновацій, фінансово-економічних механізмів та політичних інструментів задля підвищення енергоефективності.

О. Борисяк та ін. [5], О. Длугопольський та ін. [6; 7], Т. Васильєва та ін. [8], Д. Васильківський і В. Сисюк [9] орієнтують свої роботи на адаптацію європейських механізмів та формування моделей низьковуглецевого розвитку. У

їхніх працях акцент зроблено на подоланні «прогалин енергоефективності» в Україні, оптимізації вибору енергетичних ресурсів підприємств та забезпеченні балансу між економічними й екологічними пріоритетами. А. Бояр та ін. [10], С. Іванюта, Л. Якушенко та ін. [11; 12] формують концептуальне підґрунтя управлінських рішень, пропонуючи інтеграцію кліматичної політики з економічною безпекою. Загалом, література свідчить, що управління енергетичною ефективністю має вибудовуватися як багаторівнева система, яка поєднує інституційні механізми, економічні моделі та соціально-екологічні орієнтири.

**Метою статті** є обґрунтування ролі економіко-математичних методів і моделей у дослідженні та практичному управлінні енергетичною ефективністю економіки в умовах глобальних трансформацій та воєнних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема енергетичної ефективності в ЄС різко загострилася після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 р. Економіка ЄС, яка до цього вже перебувала під тиском кліматичних зобов'язань і потреби скорочення викидів, зіткнулася з різким стрибком цін на газ та електроенергію, зростанням енергетичної інфляції та високою вартістю імпорту енергоресурсів. Це поставило під питання здатність ЄС дотримуватися Європейського зеленого курсу без загрози економічній стабільності та соціальній стійкості. У таких умовах аналіз енергоефективності стає не лише науковим завданням, а й практичним інструментом для формування економічної політики. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективними є інвестиції у відновлювану енергетику, чи забезпечують вони стале зростання частки ВДЕ у структурі виробленої енергії та як зміни в цінах і субсидіях впливають на цей процес (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка ключових енергетичних показників ЄС за 2007–2024рр.**

| Рік | Частка ВДЕ,% | Інвести-ції у ВДЕ, млрд євро | Ціна газу, євро/кВт·год. | Ціна на електро-ененер-гію, євро/кВт·год. | Енерго-інфляція, % | Субсидії в енерго-ефектив-ність, млрд євро | Імпорт електро-енергії, млн євро |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2007 | 11,75 | 88,36 | 0,06 | 0,19 | 3,18 | 4,2 | 1327293,1 |
| 2008 | 12,55 | 116,32 | 0,07 | 0,21 | 11,01 | 3,0 | 1354892,7 |
| 2009 | 13,85 | 106,25 | 0,06 | 0,21 | -4,97 | 2,5 | 1267510,2 |
| 2010 | 14,41 | 149,60 | 0,06 | 0,22 | 7,16 | 5,2 | 1304729,4 |
| 2015 | 17,82 | 67,89 | 0,07 | 0,24 | -6,55 | 12,0 | 1310061,8 |
| 2020 | 22,04 | 91,59 | 0,07 | 0,27 | -6,16 | 15,0 | 1171787,9 |
| 2021 | 21,89 | 87,65 | 0,08 | 0,28 | 12,86 | 19,0 | 1224290,7 |
| 2022 | 23,05 | 58,84 | 0,11 | 0,39 | 35,25 | 30,0 | 1300485,4 |
| 2023 | 27,00 | 73,25 | 0,11 | 0,37 | 0,58 | 32,0 | 1300485,4 |
| 2024 | 29,50 | 81,13 | 0,10 | 0,33 | 0,41 | 41,0 | 1250933,2 |

Примітка: побудовано автором за даними [13]

Дані демонструють послідовне зростання частки відновлюваної енергії в ЄС: з 11,75% у 2007 р. до 29,5% у 2024 р. Цей результат досягнуто на тлі значних коливань інвестицій у ВДЕ, які мали пікові значення понад 140 млрд євро (2010 р.), але після 2015 р. стабілізувалися на рівні 60–90 млрд євро. Це свідчить, що зростання частки ВДЕ вже не є лише функцією прямих інвестицій, а формується під впливом комплексної політики, включно із субсидіями, тарифами та регуляторними механізмами.

Ціни на газ й електроенергію залишалися відносно стабільними до 2021 р., однак у 2022 р. відбувся різкий стрибок: газ подорожчав до 0,11 євро/кВт·год., а електроенергія – до 0,39 євро/кВт·год. Це спричинило енергетичну інфляцію на рівні понад 35%, що збіглося з піком геополітичної напруги та військовою агресією російської федерації проти України. Під тиском цих подій ЄС збільшив обсяг субсидій на енергоефективність з 19 млрд євро у 2021 р. до 41 млрд у 2024 р. (вдвічі більше, ніж п’ять років тому). Імпорт енергії залишався високим, перевищуючи 1,2 трлн євро щороку, що підтверджує вразливість європейської енергетичної системи.

У 2023–2024 рр. спостерігалося певне відновлення стабільності: інфляція знизилася до майже нульових значень (0,41%), а частка ВДЕ зросла до рекордних 29,5%. Це вказує, що політика субсидій та інвестиційних стимулів дала ефект у середньостроковій перспективі, зменшуючи енергетичні ризики та залежність від імпорту.

Враховуючи складну й багатовимірну природу процесів, що формують енергоефективність, простий описовий аналіз є недостатнім. Необхідно ідентифікувати, які саме чинники мають найбільший вплив на зростання частки відновлюваних джерел у виробництві енергії. Регресійний аналіз дозволяє кількісно оцінити силу та напрямок впливу інвестицій, цін на газ і електроенергію, обсягу субсидій та інфляційних процесів на частку ВДЕ. Саме цей показник є інтегральним індикатором енергоефективності, оскільки відображає структурну перебудову енергетичної системи у бік більш стійкої моделі розвитку. Використання регресійних і VAR-моделей створює підґрунтя для побудови науково обґрунтованих сценаріїв, які можуть лягти в основу майбутніх рішень енергетичної політики ЄС та України.

Щоб кількісно оцінити, які чинники визначають зростання частки відновлюваних джерел енергії у структурі виробленої енергії в ЄС, було побудовано багатофакторну регресійну модель (табл. 2). Вона враховує як інвестиційні (вкладення у ВДЕ), так і цінові параметри (газ, електроенергія), а також інституційні інструменти (субсидії) та макроекономічні умови (енергетична інфляція, імпорт енергоресурсів).

Високі значення коефіцієнтів детермінації ($R^2$=0,98) засвідчують, що обрана специфікація моделі адекватно пояснює динаміку частки ВДЕ, а статистично значущі коефіцієнти виявляють ключові драйвери енергетичної ефективності в ЄС.

Таблиця 2

**Результати регресійного аналізу факторів впливу на частку відновлюваної енергії в ЄС за 2007–2024 рр.**

| Показник | Коефіцієнт | Std. Error | t-Stat | P-value | Значущість |
|---|---|---|---|---|---|
| Константа (Intercept) | 27,61 | 7,74 | 3,57 | 0,004 | значущий |
| Інвестиції у ВДЕ, млрд євро | 0,0028 | 0,0109 | 0,26 | 0,800 | незначущий |
| Ціна на газ, євро/кВт·год. | -26,06 | 37,94 | -0,69 | 0,506 | незначущий |
| Ціна на електроенергію, євро/кВт·год. | 26,68 | 14,33 | 1,86 | 0,090 | прикордонна значущість |
| Енергетична інфляція,% | -0,075 | 0,0267 | -2,82 | 0,017 | значущий |
| Субсидії в енергоефективність, млрд євро | 0,348 | 0,0539 | 6,46 | 0,000 | значущий |
| Імпорт енергоресурсів, млн євро | ≈0,000 | ≈0,000 | -2,94 | 0,014 | значущий |

Примітка: побудовано автором за даними [13]

У результаті тестування було встановлено, що інвестиції у ВДЕ та ціна на газ не мають статистично значущого впливу на частку ВДЕ в короткостроковій перспективі ($p > 0{,}5$). Водночас три змінні показали стабільну значущість: субсидії в енергоефективність ($p < 0{,}001$); енергетична інфляція ($p \approx 0{,}017$); імпорт енергоресурсів ($p \approx 0{,}014$). Це підтверджує, що саме інституційні інструменти (субсидії), макроекономічні шоки (інфляція) та зовнішня залежність (імпорт) визначають здатність економіки ЄС нарощувати частку відновлюваних джерел.

Таким чином, спрощена регресійна модель може бути подана у вигляді:

$$Частка\ ВДЕ_t = 27{,}61 + 0{,}348 \cdot Субсидії_t - 0{,}075 \cdot Інфляція_t - 0{,}000 \cdot Імпорт_t + \varepsilon_t$$

Коефіцієнт при змінній «Субсидії в енергоефективність» свідчить, що кожен додатковий мільярд євро державної підтримки сприяє зростанню частки відновлюваних джерел енергії приблизно на 0,35 відсоткового пункту. Це підтверджує стратегічну ефективність бюджетних програм і демонструє прямий вплив інституційних інструментів на структурну перебудову енергетичного сектору ЄС.

Коефіцієнт при змінній «Енергетична інфляція» вказує на негативний ефект: підвищення інфляції на 1% асоціюється зі зменшенням частки відновлюваної енергії на 0,075 відсоткового пункту. Такий результат пояснюється відкладенням інвестицій у довгострокові «зелені» проекти, а також прагненням споживачів та бізнесу переходити на дешевші традиційні ресурси у кризових періодах.

Коефіцієнт при змінній «Імпорт енергоресурсів» показує слабкий, але статистично значущий негативний вплив на частку ВДЕ. Це свідчить про те, що

висока імпортозалежність обмежує можливості для розширення відновлюваної генерації та робить енергетичну систему вразливою до зовнішніх шоків.

На відміну від ЄС, де існує стабільна й повна офіційна статистика за 2007–2024 рр., по Україні після 2021 р. ми маємо лише фрагментарні точки даних, які часто подаються за різними методиками (окремо від великої ГЕС чи разом з нею), з інтервалами публікацій та зніманнями даних через воєнний стан або обмежений доступ до об'єктів обліку. У таких умовах класичний економетричний підхід з використанням довгих, неперервних часових рядів стає недоцільним або ризикованим. Замість цього доцільніше застосувати консервативну агреговану оцінку, базовану на відкритих джерелах і технічно узгоджених припущеннях. Таке зведення не дає ідеально точних рядів, але забезпечує економічно інформативну картину динаміки розвитку ВДЕ, яку можна використовувати як основу для моделювання.

Для цього була складена агрегована таблиця розвитку відновлюваної енергетики України (табл. 3).

До 2020 р. простежувалася чітка тенденція зростання: нарощування встановлених потужностей і генерації дозволяло поступово зменшувати енергодефіцит і збільшувати частку відновлюваних джерел у структурі виробництва електроенергії.

Таблиця 3

**Агрегована таблиця розвитку відновлюваної енергетики України**

| Рік | Частка ВДЕ,% | Потужність ВДЕ (ГВт) | Генерація ВДЕ (ТВт·год.) | Джерело / примітка |
|---|---|---|---|---|
| 2018 | 5,0 | 1,7 | 2,0 | Europarl; STEM; ESF |
| 2019 | 8,0 (оцінка) | 3,0 | 3,5 | інтерполяція між 2018 р. і 2020 р. |
| 2020 | 12,4 | 4,5 | 5,0 | trade.gov; інтерполяція потужності |
| 2021 | 14,0 (оцінка) | 6,5 | 6,5 | оцінка на основі темпів приросту до 2023 р. |
| 2022 | 16,0 (оцінка) | 7,8 | 7,5 | оцінка з корекцією на зупинки через війну |
| 2023 | 22,0 | 9,9 | 10,34 | UkraineInvest |
| 2024 | 11,0 | 8,7 | 11,0 | ExPro; UkraineInvest |
| 2025 (березень) | 9,0 | 8,5 (оцінка) | ~5,0 (за квартал) | ExPro (оперативні дані) |

Примітка: побудовано автором за даними [14–17]

Однак з 2022 р. повномасштабна війна спричинила радикальний злам цього тренду: хоча інерційне введення нових об'єктів ще спостерігалося (оцінкові дані за 2021–2022 рр.), у 2024 р. частка ВДЕ скоротилася майже вдвічі – до близько 11%. Головними чинниками стали руйнування енергетичних активів, обмеження пропускної здатності мереж і втручання у ключові лінії

енергопостачання. За результатами першого кварталу 2025 р. частка ВДЕ ще нижча – близько 9%, що підкреслює системну кризу в цьому сегменті. Це означає, що, навіть за збереження чи часткове зростання номінальних показників виробництва (ТВт·год.), структурний тренд деградації стійкості та ефективності відновлюваної генерації вже став очевидним.

У такій ситуації питання підвищення енергетичної ефективності економіки України набуває виняткової ваги. Втрата значної частини генеруючої бази фактично змушує країну обирати між збільшенням імпорту електроенергії та системним нарощуванням внутрішньої ефективності споживання. Водночас пріоритетного значення набуває розвиток енергоощадних технологій, введення у дію відновлюваних джерел із високим коефіцієнтом використання встановленої потужності (КВВП), а також модернізація електричних мереж та систем накопичення. Це вже не екологічний вибір, а екзистенційна необхідність для виживання економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Масштаби втрат та обмежень підтверджує табл. 4, де показано, що майже половина довоєнної генеруючої потужності країни стала недоступною або зруйнованою внаслідок військової агресії.

В умовах війни та відсутності безперервних статистичних рядів детальні економетричні моделі неможливо застосувати з належною точністю. Наявні дані уривчасті, походять із різних джерел і часто потребують інтерполяції. Саме тому доцільним є використання спрощеної економіко-математичної моделі, яка може дати орієнтовне уявлення про масштаби необхідного заміщення втрачених потужностей, оптимальні темпи нарощування відновлюваних джерел енергії та мінімально потрібні інвестиції.

Таблиця 4

**Втрати/обмеження генеруючих активів (узагальнення)**

| Показник | Електростанції, од. | У% до кількості | Генеруюча потужність, МВт | У% до потужності |
|---|---|---|---|---|
| Усього електростанцій | 104 | – | 47 485,89 | – |
| На окупованих з 2014 р. | 20 | 19,23 | 3 989,41 | 8,40 |
| На окупованих з 2022 р. | 8 | 7,69 | 10 561 | 22,24 |
| Пошкоджені/зруйновані (2022–2024 рр.) | 10 | 9,62 | 7 941 | 16,72 |
| Фактично втрачені внаслідок війни | 38 | 36,54 | 22 491,41 | 47,36 |

Примітка: побудовано автором на основі контент-аналізу новинних повідомлень щодо пошкодження енергетичної інфраструктури України ракетно-дроновими ударами російської федерації

Така модель не претендує на високоточний прогноз, проте є корисним інструментом для коротко- та середньострокового планування (горизонт 3–5

років), коли основна мета – швидке відновлення енергетичної стабільності та мінімізація залежності від імпорту.

Змінні (річні, для року $t$):

– $x_{w,t'}\ x_{s,t'}\ x_{b,t}$ – нові потужності ВЕС, СЕС, біо (МВт);

– $r_t$ – відновлені потужності традиційної генерації (МВт);

– $m_t$ – імпорт електроенергії (ГВт·год);

– $E_{st,t}$ – ємність накопичення (МВт·год);

Параметри (вхідні):

– Дефіцитна втрата: $L = 7941$ МВт (пошкоджені/зруйновані);

– Коефіцієнти використання: $cf_w \approx 0{,}35$, $cf_s \approx 0{,}15$, $cf_b \approx 0{,}80$;

– Попит $D_t$ і резерв $\rho$ (наприклад, 15%);

– Ліміти бюджету $B_t$, питомі капзатрати $C^{inv}_{\cdot}$, операційні витрати $C^{op}_{\cdot}$, штраф дефіциту $C^{unmet}$, імпортна ціна $C^{imp}$.

Обмеження:

1. Енергетичний баланс:

$$x_{w,t}cf_w 8760 + x_{s,t}cf_s 8760 + x_{b,t}cf_b 8760 + r_t cf_{trad} + m_t \geq D_t(1+\rho).$$

2. Покриття дефіциту потужності:

$$x_{w,t} + x_{s,t} + x_{b,t} + r_t \geq L.$$

3. Бюджетні обмеження:

$$\sum_k C^{inv}_k x_{k,t} + C^{rep} r_t \leq B_t.$$

Цільва функція:

$$\min \sum_t \left( \sum_k C^{inv}_k x_{k,t} + C^{op}_k \cdot E_{k,t} + C^{imp} \cdot m_t + C^{unmet} \cdot \max\{0, (D_t(1+\rho) - ...)\} \right).$$

Запропонована економіко-математична модель не враховує сценарного ризику, не деталізує процес диспетчеризації та системи накопичення, однак уже на цьому етапі дозволяє визначити мінімальні річні цілі введення нових потужностей відновлюваної енергетики чи імпорту для компенсації втрат і підтримання базової енергетичної сталості. Її перевага полягає у простоті й придатності для використання навіть за умов фрагментарних даних, що особливо актуально для України у воєнний період.

Разом із тим, за наявності розширених і систематичних статистичних рядів (зокрема, щодо генерації, енергоємності економіки, динаміки споживання та структури інвестицій), можна буде побудувати більш точну економіко-математичну модель. Це дозволить уже не лише окреслити орієнтовні річні цілі, а й розрахувати сценарії розвитку енергоефективності економіки України на середньо- та довгострокову перспективу, включно з прогнозами до 2030 р. та варіаціями залежно від темпів відновлення інфраструктури та обсягів зовнішньої підтримки.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження доведено, що підвищення енергетичної ефективності економіки ЄС та України не може зводитися лише до технічних заходів. Вона визначається поєднанням інституційних інструментів (субсидій, програм підтримки), макроекономічних шоків (інфляційних процесів) та зовнішніх залежностей (імпорт енергоресурсів). Регресійна модель підтвердила значущий вплив субсидій на зростання частки відновлюваної енергії, тоді як енергетична інфляція та імпорт виступають факторами, що її стримують. Запропонована оптимізаційна модель для України, хоча й побудована на агрегованих і фрагментарних даних, показала свою придатність для визначення мінімальних річних цілей відновлення потужностей та розрахунку обсягів необхідних інвестицій. Її перевага полягає у простоті застосування, можливості врахування бюджетних і енергетичних обмежень та придатності для оперативного використання в умовах воєнної невизначеності. Такий підхід забезпечує базове планування енергетичної стабільності на коротко- та середньостроковий період.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері полягають у розробці більш комплексних сценарних моделей, які враховуватимуть динаміку енергоспоживання, вплив інноваційних технологій, механізми накопичення та міжнародну інтеграцію енергетичних ринків.

***Література:***

1. Belaïd F. Implications of Poorly Designed Climate Policy on Energy Poverty: Global Reflections on the Current Surge in Energy Prices. Energy Research & Social Science. 2022. Vol. 92. URL: https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102790.

2. Siksnelyte-Butkiene I., Karpavicius T., Streimikiene D., Balezentis T. The Achievements of Climate Change and Energy Policy in the European Union. Energies. 2022. Vol. 15 (14). URL: https://doi.org/10.3390/en15145128.

3. Stainforth T., Gore T., Urios Culiañez J. The Socio-Economic Impacts of Renewable Energy in EU Regions. Institute for European Environmental Policy. 2021. URL: https://www.greens-efa.eu/files/assets/docs/case_studies.pdf.

4. Labenko O., Sobchenko T., Hutsol T., Cupiał M., Mudryk K., Kocira A., Pavlenko-Didur K., Klymenko O., Neu-berger P. Project Environment and Outlook Within the Scope of Technologically Integrated European Green Deal in EU and Ukraine. Sustainability. 2022. Vol. 14 (14). URL: https://doi.org/10.3390/su14148759.

5. Borysiak O., Brych V., Dluhopolskyi O., Popovych P., Bondarchuk M. Low-carbon Management in Selecting Resources for Energy Production of Enterprises. Polityka Energetyczna. Energy Policy Journal. 2024. Vol. 27 (4). PP. 81–98.

6. Dluhopolskyi O., Kozlovskyi S., Popovskyi Y., Lutkovska S., Butenko V., Popovskyi T., Mazur H., Kozlovsky A. Formation of the Model of Sustainable Economic Development of Renewable Energy. Economics – Innovative and Economics Research Journal. 2023. Vol. 11 (2). PP. 51–78.

7. Длугопольський О., Рудан В., Гайда Ю,, Гуриш В. Політика ЄС щодо розвитку відновлюваних джерел енергії: питання енергетичної безпеки. Журнал Європейської економіки. 2025. Т. 24. № 2 (93). С. 291–309.

8. Vasylieva T., Pavlyk V., Bilan Y., Mentel G., Rabe M. Assessment of Energy Efficiency Gaps: The Case for Ukraine. Energies. 2021. Vol. 14 (5). URL: https://doi.org/10.3390/en14051323.

9. Васильківський Д., Сисюк В. Європейські механізми підвищення енергоефективності економіки та перспективи їх впровадження в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-44.

10. Бояр А. О., Кицюк І. В., Романюк Н. І. та ін. Зелений і безпечний Європейський Союз: монограф.; за ред. А. О. Бояра, В. Й. Лажніка. Луцьк: Вежа-друк, 2023. 592 с.

11. Іванюта С. П., Якушенко Л. М. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп.; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД,2022. 95 с.

12. Іванюта С. П., Коломієць О. О., Малиновська О. А., Якушенко Л. М. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: аналіт. доповідь; за ред. С. П. Іванюти. Київ: НІСД, 2020. 110 с.

13. Energy Statistics: Database. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/data/database.

14. The Share of RES in the Structure of Electricity Generation in March 2025 was Almost 9%. URL: https://expro.com.ua/en/tidings/the-share-of-resin-the-structure-of-electricity-generation-in-march-2025-was-almost-9.

15. Ukraine Energy Profile. International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile.

16. Renewable Energy in Ukraine. STEM Capital. URL: https://www.stemcapital.net/en/renewable-energy-in-ukraine.

17. Renewable Energy. UkraineInvest. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy.

***References:***

1. Belaïd, F. (2022). Implications of Poorly Designed Climate Policy on Energy Poverty: Global Reflections on the Current Surge in Energy Prices. *Energy Research & Social Science*, 92. https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102790 [in English].

2. Siksnelyte-Butkiene, I., Karpavicius, T., Streimikiene, D., & Balezentis, T. (2022). The Achievements of Climate Change and Energy Policy in the European Union. *Energies*, 15(14). https://doi.org/10.3390/en15145128 [in English].

3. Stainforth, T., Gore, T., & Urios Culiañez, J. (2021). The Socio-Economic Impacts of Renewable Energy in EU Regions. *Institute for European Environmental Policy*. https://www.greens-efa.eu/files/assets/docs/case_studies.pdf [in English].

4. Labenko, O., Sobchenko, T., Hutsol, T., Cupiał, M., Mudryk, K., Kocira, A., Pavlenko-Didur, K., Klymenko, O., & Neuberger, P. (2022). Project Environment and Outlook Within the Scope of Technologically Integrated European Green Deal in EU and Ukraine. *Sustainability*, 14(14). https://doi.org/10.3390/su14148759 [in English].

5. Borysiak, O., Brych, V., Dluhopolskyi, O., Popovych, P., & Bondarchuk, M. (2024). Low-carbon Management in Selecting Resources for Energy Production of Enterprises. *Polityka Energetyczna. Energy Policy Journal*, 27(4), 81–98 [in English].

6. Dluhopolskyi, O., Kozlovskyi, S., Popovskyi, Y., Lutkovska, S., Butenko, V., Popovskyi, T., Mazur, H., & Kozlovsky, A. (2023). Formation of the Model of Sustainable Economic Development of Renewable Energy. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, 11(2), 51–78 [in English].

7. Dluhopolskyi, O., Rudan, V., Haida, Y., & Hurysh, V. (2025). Polityka YES shchodo rozvytku vidnovliuvanykh dzherel enerhii: pytannia enerhetychnoi bezpeky [EU Policy on Renewable Energy Development: Energy Security Issues]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, 24(2), 291–309 [in Ukrainian].

8. Vasylieva, T., Pavlyk, V., Bilan, Y., Mentel, G., & Rabe, M. (2021). Assessment of Energy Efficiency Gaps: The Case for Ukraine. *Energies*, 14(5). https://doi.org/10.3390/en14051323 [in English].

9. Vasylkivskyi, D., & Sysiuk, V. (2024). Yevropeiski mekhanizmy pidvyshchennia enerhoefektyvnosti ekonomiky ta perspektyvy yikh vprovadzhennia v Ukraini [European Mechanisms for Improving Energy Efficiency of the Economy and Prospects of Their Implementation in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-44 [in Ukrainian].

10. Boiar, A. O., Kitsiuk, I. V., Romaniuk, N. I., ta in. (2023). *Zelenyi i bezpechnyi Yevropeiskyi Soiuz [Green and safe European Union]*. Lutsk: Vezha-druk [in Ukrainian].

11. Ivaniuta, S. P., & Yakushenko, L. M. (2022). *Yevropeiskyi zelenyi kurs i klimatychna polityka Ukrainy: analit. dopovid [European Green Deal and Climate Policy of Ukraine: Analytical Report]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

12. Ivaniuta, S. P., Kolomiets, O. O., Malynovska, O. A., & Yakushenko, L. M. (2020). *Zmina klimatu: naslidky ta zakhody adaptatsii: analit. dopovid [Climate change: Consequences and Adaptation Measures: Analytical Report]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

13. European Commission. (2025). Energy Statistics: Database. https://ec.europa.eu/eurostat/data/database [in English].

14. ExPro. (2025). The share of RES in the structure of electricity generation in March 2025 was almost 9%. ExPro. https://expro.com.ua/en/tidings/the-share-of-resin-the-structure-of-electricity-generation-in-march-2025-was-almost-9 [in English].

15. International Energy Agency. (2021). Ukraine Energy Profile. IEA. https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile [in English].

16. STEM Capital. (2024). Renewable energy in Ukraine. https://www.stemcapital.net/en/renewable-energy-in-ukraine [in English].

17. UkraineInvest. (2024). Renewable energy. https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy [in English].

*УДК 004.8:005.1:005.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-928-943*

**Яненкова Ірина Георгіївна** доктор економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник сектору цифрової економіки, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», м.Київ, https://orcid.org/0000-0002-7007-4481

# ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЦИФРОВИХ ЛІДЕРІВ

**Анотація.** Конкурентна боротьба за цифрове лідерство змушує країни переосмислювати свої стратегії розвитку та змінювати підходи до державної політики, впроваджувати новітні інструменти і важелі впливу на прискорення цифрової трансформації національної економіки та ринків.

Європейський Союз, США та Китай вбудували питання цифровізації у свою державну політику, що здійснює значний вплив й на інші індустріалізовані країни, зокрема, Україну.

Спроможність штучного інтелекту сприяти інноваціям, стимулювати економічне зростання та прискорювати конвергенцію доходів між економіками та всередині них, а також поглибити існуючі економічні та технологічні розбіжності робить його стратегічним ресурсом для цифрових лідерів.

Участь у ланцюгах створення вартості штучного інтелекту відкриває країнам низку можливостей для розвитку.

Деякі економіки стають центрами для постачання сировини, таких як критично важливі мінерали та енергетика, тоді як інші позиціонують себе як регіональні центри хостингу даних, хмарних сервісів або локальної адаптації штучного інтелекту.

Майбутній вплив ШІ залежить від рішень, прийнятих сьогодні. Для реалізації його потенціалу знадобляться інвестиції в цифрову інфраструктуру, навички працівників та конкурентоспроможні екосистеми, а також внутрішні-реформи, міжнародна співпраця та інституції, здатні адаптуватися до швидких технологічних змін, що ґрунтуються на прагненні до відкритості, інклюзив-ностіта спільного процвітання.

**Ключові слова:** штучний інтелект, цифрове лідерство, цифрова промислова політика, обчислювальні технології.

**Yanenkova Iryna Heorhiivna** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Research Fellow of the Digital Economy Sector, State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Kyiv, https//orcid.org/0000-0002-7007-4481

# ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC RECOURSE OF DIGITAL LEADERS

**Abstract.** The competitive struggle for digital leadership is forcing countries to rethink their development strategies and change their approaches to public policy, to introduce new tools and levers of influence to accelerate the digital transformation of their national economies and markets. The European Union, the United States and China have built digitalization issues into their public policies, which has a significant impact on other industrialized countries, including Ukraine.

The ability of artificial intelligence to promote innovation, stimulate economic growth and accelerate income convergence between and within economies, as well as to deepen existing economic and technological disparities makes it a strategic resource for digital leaders. Participation in artificial intelligence value chains opens up a number of development opportunities for countries. Some economies are becoming hubs for the supply of raw materials such as critical minerals and energy, while others are positioning themselves as regional hubs for data hosting, cloud services or local adaptation of artificial intelligence.

The future impact of AI depends on decisions made today. Realizing its potential will require investments in digital infrastructure, worker skills and competitive ecosystems, as well as domestic reforms, international cooperation and institutions capable of adapting to rapid technological change, based on a commitment to openness, inclusiveness and shared prosperity.

**Keywords:** artificial intelligence, digital leadership, digital industrial policy, computing technologies.

**Постановка проблеми.** Українська держава, яка сьогодні розробляє стратегічні плани повоєнного реконструктивного відновлення економіки, потребує, зокрема, чіткого визначення шляхів забезпечення ефективної протидії деструктивним екзогенним впливам. Основоположним елементом такого підходу вбачається структурування соціально- економічного розвитку з визначенням його ключових опор і відповідних напрямів, за якими мають концентруватися зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства. За академічним науковим обґрунтуванням цифрові технології належать до переліку структуроутворюючих опор соціально-економічного розвитку України у період воєнного стану та повоєнного відновлення [1]. У фокусі уваги представників вітчизняних законодавчих, управлінських і науково-експертних кіл має перебувати фактор впливу цифровізації на динаміку економічного розвитку, а також позиціонування глобальних цифрових лідерів, які здійснюють визначальний вплив на розвиток і поширення цифрових технологій.

Зазначене вище вказує на актуалізацію завдання пошуку нових підходів до формування державної політики, а також дієвих інструментів і важелів впливу на прискорення цифрової трансформації національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато різноманітних теоретичних та практичних питань використання штучного інтелекту (ШІ) знайшли відображення в численних дослідженнях і публікаціях українських та зарубіжних вчених. [1-10; 15-18]

Водночас існуючий науковий доробок лише частково покриває потреби економіки та суспільства щодо пошуку інструментів і механізмів вирішення проблем, які виникають у зв'язку з поширенням технологій ШІ.

Штучний інтелект може підвищити вартість торгівлі товарами та послугами майже на 40% до 2040 року, але за відсутності належної політики він також здатен посилити економічні розриви. Про це йдеться у новій доповіді Світової організації торгівлі (СОТ).

За оцінками СОТ, зниження торговельних витрат і зростання продуктивності можуть привести до суттєвого збільшення обсягів торгівлі та світового ВВП. Прогнозується, що до 2040 року глобальна торгівля може зрости на 34–37%, а світовий ВВП — на 12–13%. [2]

**Мета статті –** обгрунтування нових підходів до формування державної політики, а також дієвих інструментів і важелів впливу на прискорення цифрових трансформацій в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На цей час США займають лідерські позиції в цифрових технологіях завдяки потужному економічному потенціалу та підтримці держави в оборонному секторі, а також величезним обсягам інвестицій у ці технології.

Модель цифрової промислової політики в США оформилася у вигляді так званого «капіталізму стеження», що базується на синергії між приватним сектором та державним регулюванням й забезпечує превалювання корпоративних правил і цінностей у сфері цифрового розвитку.

Такі закони, як «Про зниження інфляції» (IRA) та «Про створення стимулів для виробництва напівпровідників» (CHIPS) сприяють інвестиціям і підтримують незалежність у критичних технологіях. США займають лідерські позиції у цифровому домені, адже вісім з десяти найбільших цифрових компаній у світі базуються у Сполучених Штатах.

Цифрова промислова політика Китаю включає державну підтримку і контроль за технологіями та інтернетом, що можна розглядати як модель «держави стеження» або технологічний авторитаризм. Це дозволяє країні формувати глобальні норми цифровізації на основі власних стандартів, але в той же час запозичувати стандарти інших країн-партнерів.

Розгортання цифрового лідерства Китаю здійснюється через інвестиції в цифрову інфраструктуру та розвиток технологій в інших країнах світу, зокрема – у регіонах південної Азії та Африки.

Європейський Союз відрізняється «м'яким», регуляторним підходом. ЄС розробляє цифрову промислову політику через всеосяжне нормативно-правове регулювання та програми, спрямовані на створення спільного ринку даних і

забезпечення етики у цифровій економіці, а також поступове досягнення технологічної самостійності, зокрема у сфері виробництва напівпровідників.

Розвиток цифрової промислової політики для досягнення технологічної конкурентоспроможності та цифрового лідерства містить багато ініціатив, серед яких варто виокремити такі:

– багаторічний фінансовий механізм підтримки цифровізації, що включає програми: Digital Europe Programme, Connecting Europe Facility – Digital, Horizon Europe, InvestEU, Creative Europe MEDIA, EU4Health та Recovery and Resilience Facility;

– розширення законодавчих та стратегічних ініціатив для регулювання розвитку цифрової сфери: GDPR (2016), Європейська стратегія даних (2020), Нова стратегія кібербезпеки ЄС (2020), Оновлена промислова стратегія ЄС (2021), Закон про цифрові ринки (2022), Закон про регулювання цифрових послуг (2022), Політика ЄС з кіберзахисту (2022), Європейська декларація про цифрові права та принципи (2022), Європейських закон про мікросхеми (чіпи) (2023), Закон ЄС про дані (2023), Закон про інтероперабельність в Європі (2024), Закон про штучний інтелект (2024);

– ініціатива Global Gateway – Глобальний портал, що передбачає розвиток торгівлі та інвестицій у глобальному масштабі та, в протиставлення китайській програмі «Один пояс, один шлях», залучає країни Африканського Союзу до більшої цифрової інтеграції завдяки інвестиційному пакету у близько 150 млрд євро; з 2023 р. через Глобальний портал Європейським Союзом було запущено 34 ключових проєкти для цифрового сектора інших країн. [3]

ЄС історично був лідером у створенні комплексної нормативно-правової бази для керування цифровим переходом. Рамкові умови для цифрової трансформації ринків товарів і послуг як компоненти цифрової промислової політики ЄС окреслюють низка стратегічних та нормативно-правових документів [4], які містять правила, механізми та інструменти реалізації такої політики, а також глобальні ініціативи, що сприяють міжнародному співробітництву та трансферу технологій.

Для імплементації політики цифрового десятиліття 2030 та прискорення і спрощення налаштування та реалізації багатонаціональних проєктів передбачено створення європейських консорціумів цифрової інфраструктури (EDIC).

Протягом останніх 5-7 років у світі спостерігається беспрецедентне зростання використання технологій штучного інтелекту (надалі - ШІ) в економіці та суспільстві та обсягів інвестицій у ці технології.

Так, кількість веб-відвідувань інструментів ШІ минулого року зросла на 36,3% до 101,12 мільярда. За даними платформи AITools (aitools.xyz), яка аналізує трафік щодо використання понад 10500 інструментів ШІ, ТОП - 10 країн, які найбільше використовують ШІ у 2023-2025 роках практично не змінилися (Табл. 1).

Таблиця 1

**ТОП - 10 країн, які найбільше використовують ШІ (у % глобального трафіку)**

| Країна | 2023 р | 2024 р | Липень 2025 р |
|---|---|---|---|
| США | 20,80 | 20,31 | 18,86 |
| Індія | 8,57 | 9,22 | 9,58 |
| Бразилія | 5,18 | 5,29 | 5,42 |
| Німеччина | 2,67 | 3,18 | 3,84 |
| Індонезія | 3,42 | 3,14 | 3,12 |
| Філіппіни | 3,23 | 3,14 | 2,20 |
| Велика Британія | 3,06 | 3,0 | 2,69 |
| Франція | 2,46 | 2,40 | 2,29 |
| Канада | 2,21 | 2,38 | 1,99 |
| Японія | 2,08 | 2,04 | 2,40 |

Джерело: складено за даними [5]

США лідирують з великим відривом. Китай у 2023 році займав 13 місці із показником 1,67% глобального трафіку, у 2024 році - 18 місце (1,53%), у липні 2025 року посів 13 місце (1,87%). Україна у 2023 році займала 29 позицію із 0,86% глобального трафіку, у 2024 році та у липні 2025 року посідала 30 місце з показником 0,82%, залишаючи позаду принаймні половину країн ЄС та понад сотню інших країн світу. Все частіше центральне місце в геополітиці займають перегони між США та Китаєм у сфері ШІ. Щоб виграти ці перегони, Вашингтон і Пекін переосмислюють низку політик, від експортного контролю та пріоритетів військових закупівель до правил авторського права та відповідальності. Що кожна країна розуміє під словом «перемога в перегонах ШІ»? І де це залишає решту світу? Очевидна відповідь на перше питання: яка б велика держава не виграла, вона є переможцем.

Загальноприйнята думка в політиці ШІ полягає в тому, що щодо передових систем ШІ політика США та, можливо, Китаю має вирішальне значення. [6-8] З одного боку, це правда: політика, що розробляється в місцях, де розробляється ШІ, має надмірний вплив на весь світ. Але з іншого боку, це неправда: коли справа доходить до формування наслідків розвитку передового ШІ для життя людей, багато інших країн та економік, які не розвивають власних систем ШІ, мають велике значення. Це особливо стосується «середніх держав» – групи розвинених економік, які наразі залишають варіанти стратегії ШІ на столі: значна частина Європи, Японія, Індія, Канада та інші.

Великі держави прагнуть розширити свої сфери впливу, розглядають шляхи військової чи економічної перемоги. Їх підхід передбачає ставлення до ШІ як до стратегічного торгового ресурсу. Експорт та продаж все ще є стратегічними важелями, натомість умови, пов'язані з дозволом на експорт, використовуються для створення зв'язків та альянсів, відрізаючи доступ

противника до ринку. За цього підходу великі держави зобов'язують середні держави укладати ексклюзивні угоди щодо доступу до ШІ в обмін на їхні національні ресурси, виробничі потужності тощо. Якщо ви плануєте створювати союзи та альянси, контролюючи доступ до ШІ, найбільше сенсу мають обмеження експорту, орієнтовані на важелі впливу.

У минулій торговельній політиці Китай стратегічно розгортав експорт інфраструктури та торговельні угоди для створення сприятливих відносин у країнах Африки на південь від Сахари та Центральній Азії. Існують обґрунтовані дискусії щодо того, наскільки ця стратегія була розумною з боку Китаю, але однозначно можна сказати, що протягом усієї ініціативи «Пояс і шлях» Китай усвідомив цінність стратегічного експортного важеля. Великі держави досі внутрішньо обговорюють, яку стратегію обрати. У США (як в адміністрації Трампа, так і в ширшому середовищі політики ШІ) спостерігається жвава дискусія щодо того, яку з цих позицій зайняти. Так само Китай, здається, не визначився з одним із стратегічних підходів. Проте, Китай перебуває в дещо слабшій позиції, відстаючи як у обчисленнях, так і в моделях, а це означає, що він поки що не має реального способу запровадити обмежувальні експортні режими (Рис.1).




Рис. 1. Порівняння обчислювальних ресурсів США та Китаю [9]

США мають значну перевагу над Китаєм у загальних обчислювальних ресурсах. Хоча обидві країни виділяють обчислювальні ресурси на подібну діяльність (дослідження та розробки, навчання та розгортання), США мають набагато більшу загальну потужність. Китай все ще може навчати конкурентоспроможні моделі: попри загальні обчислювальні обмеження, вони можуть виділити достатньо ресурсів на окремі високопріоритетні проєкти.

Однак обмежена загальна потужність обмежує кількість компаній, що існують на передовій, кількість моделей, які можна навчати одночасно, та масштаб їх розгортання, що зрештою стримує розвиток ширшої екосистеми ШІ у Китаї.

Стратегія лідерства обмежується практичною невизначеністю щодо характеру прогресу в розвитку можливостей ШІ. Для прийняття стратегічних рішень особливе значення мають три змінні.

*1. Військова корисність*

Питання про те, чи слід захищати, залежить від того, наскільки корисними є військові застосування моделей порівняно з їх економічними застосуваннями. Можна опинитися в переважно військовій парадигмі, де системи ШІ можуть бути розгорнуті для рішучого посилення військового потенціалу, чи то через стратегію, кібернаступ, чи запобігання повторному удару. Або ж можна мати економічну парадигму, де системи ШІ створюють стратегічну цінність, стимулюючи економічні дослідження та розробки, зростання та виробництво.

У першому випадку великі держави можуть уникнути високого ступеня блокування своїх систем ШІ. В другому випадку стратегічна цінність будь-якого лідерства в ШІ проявляється лише шляхом його поширення по економіці, а в ідеалі також і серед союзників, що суперечить суворому нагляду за безпекою.

*2. Розрив у можливостях провідних моделей*

Матиме значення, наскільки зберігатиметься розрив у можливостях між найкращими моделями ШІ та їхніми швидкими послідовниками. Якщо найкращі власні моделі випереджають широкодоступні моделі, потенційні переваги сек'юритизації та важелі впливу, отримані від лідерства в розробці можливостей моделей, набагато більші.

Сьогодні лідери у сфері відкритого коду, такі як DeepSeek, відстають приблизно на півроку від передових. Якщо цей розрив збільшується, сек'юритизація означає ще більшу перевагу над конкурентами. Це означає ще більше важелів впливу над середніми державами, яким потрібен привілейований доступ до моделей або наступної найкращої моделі з відкритим кодом. Але якщо розрив зменшується, сек'юритизація може мати менше сенсу; якщо сек'юритизований передовий код швидко відтворюється та стає доступним, то приховування моделі мало що дає.

Поточні тенденції вказують на обидва напрямки: з одного боку, продуктивність моделей, створених у Китаї та з відкритим кодом, наздоганяє американські моделі. З іншого боку, більша частина прогресу в розвитку можливостей зараз зумовлена складними агентними системами, прогрес у яких залишається домінуючим у американських розробників, і в яких Китай може бути особливо стримуваний постійними обчислювальними вузькими місцями.

Наслідком цього є схильність передових моделей до неправильного використання. Якщо надмірно шкідливе зловживання виявиться непомірним, то навіть Китай може бути змушений скоротити використання моделей з відкритим

кодом, що швидко поширюються, що фактично збільшить розрив між передовими та широкодоступними моделями.

*3. Тенденції поставок обчислювальних технологій*

Матиме значення, чи залишатимуться контрольовані США графічні процесори дефіцитним та важливим ресурсом. Вони можуть стати менш важливими, якщо витрати на логічний висновок знизяться ще більше, і якщо достатньо потужні моделі будуть широко доступні. Вони можуть стати менш дефіцитними, якщо китайські конкуренти піднімуться до конкурентного рівня, або якщо альтернативні технології (наприклад, тензорні процесори (TPU) від Google, чіпи Trainium від Amazon або навіть альтернативні апаратні рішення) знімуть тиск з ринку графічних процесорів Nvidia.

Матиме значення, чи залишатимуться контрольовані США графічні процесори дефіцитним та важливим ресурсом. Вони можуть стати менш важливими, якщо витрати на логічний висновок знизяться ще більше, і якщо достатньо потужні моделі будуть широко доступні. Вони можуть стати менш дефіцитними, якщо китайські конкуренти піднімуться до конкурентного рівня, або якщо альтернативні технології (наприклад, тензорні процесори (TPU) від Google, чіпи Trainium від Amazon або навіть альтернативні апаратні рішення) знімуть тиск з ринку графічних процесорів Nvidia.

Тренди вказують на обидва шляхи. З одного боку, між Ascend 910C від Huawei та 400 000 пристроїв Trainium-2 від AWS, цьогорічне збільшення кількості чіпів, що не виготовлені Nvidia, вже становить майже десяту частину чистого додавання чіпів штучного інтелекту у 2024 році, що дещо зменшує напругу на кривій пропозиції змішаних графічних процесорів.[10] Але Nvidia все ще залишається безперечним лідером, сигналізуючи про тривалий дефіцит поставок, і жодних значних змін не очікується протягом 2026 року.

Хоча полегшення у найближчому майбутньому здається малоймовірним, стратегічні позиції зазвичай спрямовані на довгостроковіші перспективи. У майбутньому, де обчислювальна техніка буде відносно повсюдною та рясно поширеною, стане набагато важче стиснути постачання обчислювальної техніки за допомогою прямого експортного контролю. У такому світі великим державам, можливо, доведеться або відмовитися від ідеї сильного важеля впливу, або швидко знайти стійку перевагу в іншому місці.

Звичайно, графічні процесори Nvidia залишатимуться життєво важливою частиною економіки завтрашнього дня. Але, щоб бути центральним засобом геополітичного впливу, вони повинні будуть зберегти вирішальний ступінь домінування, який вони мають сьогодні.

Наразі бракує ясності щодо того, як будь-яка з наведених вище трьох змінних буде діяти. Це відкриті, гаряче обговорювані питання в галузі ШІ. Будь-яка стратегія повинна розроблятися в умовах технічної невизначеності, а будь-який аналіз стратегії повинен відбуватися в умовах подвійної невизначеності щодо технічних можливостей та політичних мотивів.

Багато країн не матимуть права голосу щодо впливу ШІ. Де всі ці розбіжності та невизначеність залишають решту світу? Почнемо з того, що вони опинилися в незавидному становищі. Якщо експортні позиції великих держав залежать від важливих питань щодо стратегії та технічних парадигм, це залишає мало можливостей для маневру більшій частині решти світу. Країни з низьким рівнем доходу матимуть особливо мало важелів впливу; навіть тенденції їхньої робочої сили до висококваліфікованої цифрової роботи можуть виявитися невигідними, оскільки ШІ має на меті найбільш рішуче порушити ці сектори. Держави зі ШІ та з певним шляхом до ніші чи важеля у світі, де домінують великі держави, матимуть певну свободу дій. Такі держави своїми діями можуть змінювати розрахунки наддержав, оскільки стратегія лідерства може постраждати, якщо вона підштовхне важливих партнерів до табору суперника або залишить їх небажаючими прийняти правила лідера.

За експертними оцінками Україна з кожним роком займає все важливіше місце на світовому ринку ІТ-продуктів і послуг, що підтверджується відповідними даними глобальних рейтингів (табл.2).

Таблиця 2

**Місце України у глобальних рейтингах цифрового розвитку**

| Назва показника | Рік | Значення по Україні (кількість країн у рейтингу) | Місце у глобальному рейтингу |
|---|---|---|---|
| Індекс електронної участі E-Participation (2024 EPART: 1.0000) | 2024 | 1 (193) | Світовий лідер |
| Індекс розвитку е-урядування E-Government Development Index | 2024 | 30 (193) | Суб-регіональний лідер |
| Зрілість відкритих даних, % Open Data Maturity, % | 2024 | 97 (134) | Трендсеттер, третє місце по Європі |
| Індекс мережевої готовності The Network Readiness Index | 2024 | 43 (134) | Лідер групи країн із доходами нижче середнього рівня |

*Джерело*: складено автором за даними [11-13]

Розглянемо підходи, які можуть використовувати інші держави, зокрема, Україна, щоб утримати та зміцнити своє місце на глобальній арені із врахуванням можливих сценаріїв поведінки (перестановок стратегій) двох великих держав.

*Сценарій 1. Сек'юритизований світ*

Якщо Вашингтон і Пекін заблокують свої провідні моделі за експортними бар'єрами та поділяться провідними обчислювальними можливостями з довіреним колом партнерів, інші держави повинні обрати покровителя, щоб не опинитися на узбіччі цивілізації. Їх вхідний пропуск у мережу має стати як

стратегічно незамінним, так і демонстративно надійним. Це означає настільки глибоке вбудовування в ланцюги поставок наддержави або в архітектуру альянсу, що їх відключення буде непомірно коштовним. Це також означає демонстрацію того, що вони можуть контролювати витоки, керуючи захищеними центрами обробки даних, забезпечуючи дотримання законів про експортний контроль та охороняючи вагові коефіцієнти моделей. Країни, які не можуть забезпечити ані важелі впливу, ані безпеку, можуть ризикувати вийти з-під контролю, застрягти з інструментами вчорашнього дня, поки провідний сектор рухається вперед.

*Сценарій 2. Меркантилістський світ*

У світі, де ШІ функціонує як стратегічний торговий ресурс, великі держави здійснюють вплив, розробляючи та продаючи або приховуючи найцінніші моделі та чіпи. У цих умовах іншій державі потрібне лише гарне джерело доходу, щоб брати участь у перевагах ШІ та забезпечувати можливості ШІ у національній економіці. Постійне джерело доходу може бути досягнуто шляхом надання корисних даних або природних ресурсів, знаходження ніші у порівняно вигідному розгортанні ШІ, наявності місця в ланцюжку поставок ШІ або створення доходів, зумовлених ШІ, десь унизу ланцюжка створення вартості (наприклад, у виробництві). Найважливішим елементом є те, що інша держава певною мірою бере участь у зростанні, зумовленому ШІ; доки вона це робить, вона може дозволити собі купувати чіпи та моделювати доступ, щоб залишатися стабільною та процвітаючою. Наприклад, до 2030 року Україна планує виготовляти 1% світового обсягу чіпів [14]. ЄС ухвалив Європейський акт про чіпи, спрямований на інвестицію 43 млрд. євро у виробництво мікрочипів, з амбітною метою зайняти 20% світового ринку до 2030 року.

Держави з такою нішею можуть спробувати балансувати між великими державами, намагаючись укладати вигідні угоди, де це можливо. Ця стратегічна позиція, можливо, не відрізняється від позиції Індії, яка в останні роки часто прагне зберегти певною мірою дружні відносини з Китаєм та міцну економічну інтеграцію зі США та їхніми основними технологічними корпораціями. У багатьох відношеннях таке взаємно меркантилістське середовище сприяє досить справедливому розподілу можливостей ШІ; воно може бути найменш волатильним і найстабільнішим.

*Сценарій 3. Світ конфліктуючих доктрин*

У світі різних стратегій великих держав інші держави стикаються з найскладнішим викликом. Якщо США збережуть стійку перевагу в передових моделях (чи то завдяки талантам, чи то обчисленням), і якщо Китай продовжуватиме відставати приблизно на шість місяців, стимули можуть змінитися наступним чином: США хочуть, щоб Китай не скорочував розрив, щоб США раніше досягли вирішальних стратегічних точок дуже розвинених систем і зберегли загальну лідерство у впровадженні систем, орієнтованих на безпеку. Відповідно, США займаються сек'юритизацією. Китай усвідомлює, що не може

легко скоротити розрив, і натомість робить ставку на іншу технічну траєкторію: він намагається отримати перевагу з інших причин, особливо економічних та дипломатичних, створюючи цінні альянси та доходи за допомогою дуже ліберального режиму поширення, можливо, включаючи технології з відкритим кодом. Як побічний ефект, Китай підриває частку ринку штучного інтелекту США, пропонуючи значно нижчі (можливо, субсидовані) ціни та кращі умови.

За такого сценарію стимули інших держав стають ще складнішими: вони повинні вирішити, чи прагнути до узгодження з США (забезпечуючи коштовне місце на передовій), чи задовольнятися дешевшим узгодженням з Китаєм. Неправильний вибір може швидко призвести до невдачі (наприклад, якщо сек'юритизовані можливості раптово стають важливими для конкурентоспроможності чи безпеки, після того, як ця держава вже відмовилася від союзу зі США).

**Висновки та рекомендації.** Моделі цифрової індустріальної політики в США, ЄС та Китаї підкреслюють різні підходи до досягнення глобального цифрового лідерства. Вони наочно демонструють сильні і слабкі сторони країн. Зокрема, хоча США мають сильний технологічний сектор, спроби зміцнити технологічну незалежність можуть призвести до напруги у міжнародних відносинах, і вже мають наслідком антимонопольні розслідування проти Google, Amazon, OpenAI, Microsoft, Apple. Китай, маючи амбіційні глобальні ініціативи, потребує балансу між контролем і відкритістю. Крім того, цифрова експансія Китаю через інвестиції у цифрові технології та інфраструктуру в інших країнах дещо уповільнилася в останні роки, зокрема, через торговельні війни та фрагментацію геоекономічного простору. ЄС створює більш рівноправні можливості щодо країн-реципієнтів цифрових інвестицій, але водночас нав’язує їм європейські норми і правила, які ті все ще не в змозі виконувати, оскільки не мають відповідної інфраструктури та ресурсного забезпечення.

Україна може використати стратегії цих країн для прискорення цифрової трансформації, адаптуючи інструменти цифрової промислової політики до локальних умов та потреб. Забезпечення рівноправної участі в цифровій сфері вимагає надійного управління даними та нормативно-правового регулювання, яке балансує між суверенітетом даних, пріоритетністю прав користувачів і споживачів у цифровій економіці та можливостями і перевагами для бізнесу.

У світових перегонах щодо ШІ Україна має зробити вибір, який взаємодіє зі стратегіями США та Китаю. Вона може знайти ніші та порівняльні переваги, розвивати сфери своєї економіки шляхом ефективного впровадження ШІ, прагнути використовувати ідіосинкратичні переваги, такі як власні дані, природні ресурси чи інші важливі ланки в глобальному ланцюжку поставок ШІ. Кожна з обраних стратегій залежить від доступу до обчислень, моделювання ваг, а також до передових систем ШІ та їх API. Україна не контролює жодного з цих ресурсів, тому їхній доступ залежить від зовнішньої та торговельної політики великих держав.

Наслідки цього факту є двобічними. Вони покладають тягар відповідальності на великі держави; хоча, здавалося б, США та Китай рішуче налаштовані прагнути верховенства ШІ, вони повинні враховувати свою частку в новому геополітичному порядку, який формуватимуть їхні рішення. Але, перш за все, ці висновки мають бути важливими для України: їй слід набагато уважніше, ніж досі, подивитися на позиції великих держав щодо поширення свого лідерства в ШІ, досліджуючи, що це може означати.

Конкретизуючи, на основі вищевикладеного, а також результатів досліджень [15-18] пропонуються такі шляхи зміцнення позицій України у глобальному цифровому просторі:

*1. Розвиток цифрової інфраструктури*

- Масштабне впровадження швидкісного інтернету (включно з 5G/6G);
- Розширення покриття цифровими послугами в регіонах, особливо в сільській місцевості;
- Інвестиції в дата-центри, хмарні сервіси та кібербезпеку.

*2. Підтримка IT-сектору та інновацій*

- Створення сприятливого податкового та правового середовища (наприклад, розвиток Дія.City тощо);
- Заохочення розвитку стартапів, венчурного капіталу, технопарків та акселераторів;
- Державні гранти та міжнародні програми підтримки цифрових інновацій.

*3. Експорт цифрових послуг і технологій*

- Просування українських IT-компаній на міжнародних ринках;
- Позиціонування України як надійного партнера у сфері аутсорсингу та розробки ПЗ;
- Розвиток бренду “Ukraine: digital first nation”.

*4. Цифрова трансформація державного управління*

- Подальший розвиток проєкту Дія та цифрових державних послуг;
- Впровадження електронного документообігу, е-ідентифікації, е-голосування;
- Підвищення прозорості та ефективності державного сектору через цифрові інструменти.

*5. Кібербезпека і цифровий суверенітет*

- Посилення національної кібербезпеки: створення кібервійськ, кіберцентру тощо;
- Міжнародне співробітництво у сфері боротьби з кіберзагрозами;
- Розробка власних цифрових рішень, які не залежать від ворожих держав.

*6. Освіта і цифрова грамотність*

- Масове навчання цифровим навичкам – від школярів до пенсіонерів;
- Розвиток STEM-освіти, підтримка IT-факультетів, курсів, хакатонів;
- Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрових технологій.

*7. Міжнародна інтеграція і партнерство*

- Участь у глобальних цифрових ініціативах, об'єднаннях, стандартах (EU Digital Single Market, NATO CCDCOE тощо);
- Співпраця з провідними цифровими країнами та компаніями (Google, Amazon, Microsoft);
- Лобіювання інтересів України у світовому IT-співтоваристві.

З огляду на законодавство ЄС і провідних країн світу, необхідно розробити і ухвалити Закон України «Про штучний інтелект» і гармонізовані з ним нормативні й регуляторні акти, які б містили систему механізмів, методів та інструментів комплексного регулювання взаємовідносин у галузі ШІ для всіх секторів економіки, технологій і продуктів ШІ. У цьому законі необхідно передбачити повноцінну імплементацію керівних принципів ОЕСР щодо ШІ [19], прозорі правила його етичного використання, стандарти й умови алгоритмічного захисту від дискримінації, політику, механізми та інструменти регулювання і контролю, які сприятимуть прискоренню використання ШІ й одночасно захищатимуть права і свободи людей і національні цінності. Цей закон також повинен містити механізми регулювання експлуатації окремих систем ШІ, зокрема, тих, які через високий рівень системного впливу можуть призвести до системних економічних, соціальних і політичних ризиків, інструменти забезпечення захисту конфіденційності даних, заборону використання систем ШІ для маніпуляції емоціями і поведінкою людей, право користувачів відмовитися від використання окремих систем ШІ, а також відповідальність за упереджені, неправильні або дискримінаційні рекомендації та рішення, надані системами ШІ, і збитки, що виникають унаслідок їх використання.

На наступному етапі необхідно сформувати інституційну структуру, яка має включати органи нагляду, сертифікації, ліцензування, установи для організації навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів з метою забезпечення ефективної трансформації ринку праці й реалізації положень закону щодо регулювання і контролю за впровадженням і використанням систем ШІ. Відповідно до світового досвіду, головним регулятором у галузі ШІ має бути Національна комісія зі ШІ і даних. Нова інституційна структура повинна спиратися на систему національних стандартів, розроблених з урахуванням рекомендацій міжнародних організацій, і на національну екосистему ШІ, важливими складовими якої є цифрова інфраструктура, загальнодоступне хмарне середовище, розвинутий ринок даних і механізми транскордонного обміну й локалізації процесів обробки і зберігання інформації, отриманої іноземними компаніями на території України, з використанням потужностей вітчизняних IT-компаній відповідно до рекомендацій ЮНЕСКО з етики ШІ.

Потенційно Україна має всі можливості для забезпечення випереджальної, а не наздоганяючої моделі використання технологій ШІ, яка може підтримати стійкість і безпеку економічного розвитку.

***Література:***

1.Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А. ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». – Електр. дані. – Київ, 2025. – 572 с. : табл., рис. https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1.

2. World Trade Report 2025. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/wtr_15sep25_e.htm

3. Олена Ципліцька. Тріада країн глобального цифрового лідерства: Особливості моделей цифрової промислової політики. *Наукові інновації та передові технології* /Серія «Економіка». 2025. №5 (45). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-895-906

4.Ципліцька О. Цифрова промислова політика як інструмент трансформації ринків товарів і послуг ЄС. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців.*Серія: економіка, управління, безпека, технології. Том 4, No 3, 2025. DOI 10.56197/2786-5827/2025-4-3-4

5.Global AI Tools Web Traffic Overview: 2024. URL: https://aitools.xyz/statistics/2024/

6.Andreas Maier (July, 2025). Global AI Tech Restrictions: How the US, EU, and China Try to Stop Each other's AI Development. URL: https://akmaier.medium.com/global-ai-tech-restrictions-how-the-us-eu-and-china-try-to-stop-each-others-ai-development-c2fdf114b8f1

7.How will AI influence US-China relations in the next 5 years? URL: https://www.brookings.edu/articles/how-will-ai-influence-us-china-relations-in-the-next-5-years/

8.Saad Siddiqui, Lujain Ibrahim, Kristy Loke, Stephen Clare and others. (2025) Promising Topics for US–China Dialogues on AI Risks and Governance. URL: https://dl.acm.org/doi/full/10.1145/3715275.3732080

9.China's AI Models Are Closing the Gap—but America's Real Advantage Lies Elsewhere. URL: China's AI Models Are Closing the Gap—but America's Real Advantage Lies Elsewhere | RAND

10.Annie Palmer, Chris Eudaily (2025). Nvidia says it's evaluating a 'variety of products' after report of new AI chip for China. URL: https://www.cnbc.com/2025/08/19/nvidia-ai-china-chip.html

11. 2024 Open Data Maturity Report. URL: https://data.europa.eu/sites/default/files/odm2024_report.pdf

12.UN E-Government Knowledgebase. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?fbclid=IwY2xjawFaJhtleHRuA2FlbQIxMAABHbDq7ynL-8-3oPJ500xVEcBvpryDb90Bur7u6vLilGyIgVRyXQnuhHtw6Q_aem_61JeBwzBBQDgvyGoFuaCbg

13.The Network Readiness Index Report 2024. URL:https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/

14.Українська влада прагне забезпечити 1% світового виробництва чипів до 2030 року. URL: https://ain.ua/2025/01/27/ukraine-semiconductors-plan/

15.Міщенко В.І., Науменкова С.В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. № 67. 5 (750). С. 30–56. https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.05.030

16.Яненкова І. Г. Механізм забезпечення цифрової індустріалізації як чинника стійкості національно-укоріненого розвитку. *Економічна теорія*. 2024. № 4. С. 29-48 DOI: https://doi.org/10.15407/etet2024.04.029

17.Тіщенко Є.О., Міщенко В.І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». «Економіка».* 2025. № 36 (64). С. 4–14. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36(64)-4-14

18.Міщенко В.І. Механізми регулювання процесів цифровізації для забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 283–290. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-50

19.The state of implementation of the OECD AI Principles four years on. OECD. Artifi cial Intelligence Papers. October 2023. No. 3. URL: https://doi. org/10.1787/835641c9-en

***References:***

1.Formuvannya zasad natsional′no ukorinenoyi stiykosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny v umovakh hibrydnoyi systemy «myr – viyna» [Formation of the foundations of nationally rooted stability and security of economic development of Ukraine in the conditions of a hybrid system of "peace - war"]: monograf / за ред. acad. NAS of Ukraine Grytsenko A. A. ; NAS of Ukraine, State Organization «Institute For Economy and Forecasting NAS of Ukraine». – Kyiv, 2025. – 572 p. Retrieved from https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1.[in Ukrainian].

2. World Trade Report 2025. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/wtr_15sep25_e.htm

3. Olena Tsyplitska. Triada krayin hlobal′noho tsyfrovoho liderstva: Osoblyvosti modeley tsyfrovoyi promyslovoyi polityky. [Triad of countries of global digital leadership: Features of digital industrial policy models. ] *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi /Seriya «Ekonomika».- Scientific innovations and advanced technologies / Series "Economy"*. 2025. №5 (45). [in Ukrainian]. Retrieved from https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-895-906

4.Tsyplitska O. Tsyfrova promyslova polityka yak instrument transformatsiyi rynkiv tovariv i posluh YES. [Digital industrial policy as a tool for transforming EU goods and services markets. ] *Naukovyy visnyk mizhnarodnoyi asotsiatsiyi naukovtsiv.Seriya: ekonomika, upravlinnya, bezpeka, tekhnolohiyi. - Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technology*. Vol. 4, No 3, 2025. [in Ukrainian]. Retrieved from DOI 10.56197/2786-5827/2025-4-3-4

5.Global AI Tools Web Traffic Overview: 2024. URL: https://aitools.xyz/statistics/2024/

6.Andreas Maier (July, 2025). Global AI Tech Restrictions: How the US, EU, and China Try to Stop Each other’s AI Development. URL: https://akmaier.medium.com/global-ai-tech-restrictions-how-the-us-eu-and-china-try-to-stop-each-others-ai-development-c2fdf114b8f1

7.How will AI influence US-China relations in the next 5 years? URL: https://www.brookings.edu/articles/how-will-ai-influence-us-china-relations-in-the-next-5-years/

8.Saad Siddiqui, Lujain Ibrahim, Kristy Loke, Stephen Clare and others. (2025) Promising Topics for US–China Dialogues on AI Risks and Governance. URL: https://dl.acm.org/doi/full/10.1145/3715275.3732080

9.China's AI Models Are Closing the Gap—but America's Real Advantage Lies Elsewhere. URL: China's AI Models Are Closing the Gap—but America's Real Advantage Lies Elsewhere | RAND

10.Annie Palmer, Chris Eudaily (2025). Nvidia says it’s evaluating a ‘variety of products’ after report of new AI chip for China. URL: https://www.cnbc.com/2025/08/19/nvidia-ai-china-chip.html

11. 2024 Open Data Maturity Report. URL: https://data.europa.eu/sites/default/files/odm2024_report.pdf

12.UN E-Government Knowledgebase. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?fbclid=IwY2xjawFaJhtleHRuA2FlbQIxMAABHbDq7ynL-8-3oPJ500xVEcBvpryDb90Bur7u6vLilGyIgVRyXQnuhHtw6Q_aem_61JeBwzBBQDgvyGoFuaCbg

13.The Network Readiness Index Report 2024. URL:https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/

14.Ukrayins′ka vlada prahne zabezpechyty 1% svitovoho vyrobnytstva chypiv do 2030 roku. [The Ukrainian government aims to provide 1% of global chip production by 2030.] Retrieved from https://ain.ua/2025/01/27/ukraine-semiconductors-plan/ [in Ukrainian].

15.Mishchenko V.I., Naumenkova S.V. Mekhanizmy derzhavnoyi pidtrymky vykorystannya shtuchnoho intelektu dlya zabezpechennya stiykosti ekonomichnoho rozvytku.[Mechanisms of state support for the use of artificial intelligence to ensure the sustainability of economic development] *Ekonomika Ukrayiny - Economy of Ukraine.* 2024. № 67. 5 (750). C. 30–56. Retrieved from https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.05.030 [in Ukrainian].

16.Yanenkova I. H. Mekhanizm zabezpechennya tsyfrovoyi industrializatsiyi yak chynnyka stiykosti natsional′no-ukorinenoho rozvytku. [The mechanism for ensuring digital industrialization as a factor of the stability of nationally rooted development.] *Ekonomichna teoriya - Economic theory.* 2024. № 4. C. 29-48 Retrieved from https://doi.org/10.15407/etet2024.04.029 [in Ukrainian].

17.Tishchenko YE.O., Mishchenko V.I. Rol′ promyslovo-tsyfrovoho rozvytku v transformatsiyi systemy ekonomichnykh vidnosyn. [The role of industrial and digital development in the transformation of the system of economic relations.] *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». «Ekonomika». - Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics".* 2025. № 36 (64). C. 4–14. Retrieved from https://doi.org/ 10.25264/2311-5149-2025-36(64)-4-14 [in Ukrainian].

18.Mishchenko V.I. Mekhanizmy rehulyuvannya protsesiv tsyfrovizatsiyi dlya zabezpechennya natsional′no ukorinenoyi stiykosti ekonomichnoho rozvytku. [Mechanisms for regulating digitalization processes to ensure nationally rooted sustainability of economic development.] *Ekonomichnyy prostir.- Economic space.* 2024. № 189. C. 283–290. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-50 [in Ukrainian].

19.The state of implementation of the OECD AI Principles four years on. OECD. Artifi cial Intelligence Papers. October 2023. No. 3. Retrieved from https://doi. org/10.1787/835641c9-en

# СЕРІЯ «Право»

*UDC 340.134:351.74-055.2(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-944-954*

**Khlivna Mariia Anatoliivna** cadet 4th year of the faculty of training specialists for of the pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, https://orcid.org/0009-0007-6700-8479

**Dekusar Hanna Genadiivna** senior lecturer at the Department of Language Training, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, https://orcid.org/0000-0001-8727-5944

## THE PROBLEM OF GENDER EQUALITY IN THE NATIONAL POLICE UNITS - MYTH OR TRUTH?

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the problem of ensuring gender equality in the units of the National Police of Ukraine through the prism of regulatory, socio-psychological and organizational aspects. The author emphasizes that the issues of equal rights and opportunities for women and men in the law enforcement sector remain one of the key challenges of the current stage of security sector reform. experienced in the non-discrimination policy declared at the state level, the practical implementation of the principles of gender equality faces low barriers, including persistent socio-cultural stereotypes, uneven distribution of functional responsibilities and insufficient representation of women in managerial and operational positions. The paper analyzes theoretical approaches to defining the concept of "gender equality" in the context of public service, and also examines the legal mechanisms for its implementation in accordance with the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities of Women and Men", the Law "On the National Police" and a number of international acts, in particular the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) and the Istanbul Convention.

Special attention is paid to the correlation of Ukraine's international obligations with the national practice of implementing a gender equality policy in law enforcement agencies. The current state of gender representation in law enforcement agencies is analyzed, in particular the dynamics of the number of women in the structure of the National Police, their participation in making managerial decisions and access to professional growth.

Based on statistical and sociological data, it was found that although the number of women in the police is growing, their role is mainly limited to administrative or

support functions, while participation in strategic areas of activity remains minimal. The study reveals the socio-psychological aspects of the problem, including the formation of gender institutions in teams, the influence of patriarchal values on official interaction, as well as the presence of hidden forms of discrimination. The author emphasizes that gender equality in the police is not only a matter of ethical or legal nature, but also a factor in increasing the efficiency of law enforcement agencies, ensuring a variety of management approaches, improving communication with the public and expanding public trust.

Particular attention is paid to the impact of the legal regime of martial law on the personnel policy of the National Police and the specifics of adhering to gender principles in crisis conditions. It is shown that during war, the load on personnel increases, the change in personnel provision changes, which sometimes occurs before the abandonment of the principles of gender balance.

At the same time, the participation of women in performing combat, operational and humanitarian tasks has become evidence of the completion of the transformation of gender roles in the law enforcement sphere.

The article formulates proposals for improving the mechanisms for implementing gender equality in police activities. also, it is about the need to implement a gender audit in personnel processes, create a training system for female police officers, improve the professional development program, as well as conduct systematic trainings to prevent discriminatory practices.

The author emphasizes the feasibility of forming an institutional culture of inclusiveness, transparency and social justice as an integral part of democratic governance in the security sector.

Thus, the article proves that the problem of gender equality in the units of the National Police remains relevant and multidimensional. It requires not only regulatory regulation, but also a systemic change in value orientations, overcoming gender stereotypes and introducing effective monitoring mechanisms. The implementation of these approaches contributes not only to strengthening the institutional favorability of the police, but also to the establishment of democratic principles of the entire Ukrainian society.

**Keywords:** gender equality, National Police of Ukraine, discrimination, stereotypes, martial law, personnel policy, legal regulation.

**Хлівна Марія Анатоліївна** курсантка 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, https://orcid.org/0009-0007-6700-8479

**Декусар Ганна Генадіївна** старший викладач кафедри мовної підготовки, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0001-8727-5944

# ПРОБЛЕМА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ - МІФ ЧИ ПРАВДА?

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження проблеми забезпечення гендерної рівності в підрозділах Національної поліції України крізь призму нормативно-правових, соціально-психологічних та організаційних аспектів. Автор акцентує увагу на тому, що питання рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у правоохоронній сфері залишається одним із ключових викликів сучасного етапу реформування сектору безпеки. Незважаючи на декларовану на державному рівні політику недискримінації, практична реалізація принципів гендерної рівності стикається з низкою бар'єрів, серед яких – стійкі соціокультурні стереотипи, нерівномірний розподіл функціональних обов'язків та недостатня представленість жінок на керівних і оперативних посадах. У роботі проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «гендерна рівність» у контексті публічної служби, а також досліджено правові механізми її забезпечення відповідно до Конституції України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Закону «Про Національну поліцію» та низки міжнародних актів, зокрема Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) і Стамбульської конвенції. Окрему увагу приділено співвідношенню міжнародних зобов'язань України із національною практикою реалізації політики гендерної рівності у силових структурах. Проаналізовано сучасний стан гендерного представництва у правоохоронних органах, зокрема динаміку кількості жінок у структурі Національної поліції, їхню участь у прийнятті управлінських рішень та доступ до професійного зростання. На підставі статистичних та соціологічних даних з'ясовано, що хоча кількість жінок у поліції поступово зростає, їхня роль переважно обмежується адміністративними або допоміжними функціями, тоді як участь у стратегічних напрямах діяльності залишається мінімальною. У дослідженні розкрито соціально-психологічні аспекти проблеми, серед яких – формування гендерних установок у колективах, вплив патріархальних цінностей на службову взаємодію, а також наявність прихованих форм дискримінації. Автор підкреслює, що гендерна рівність у поліції є не лише питанням етичного чи правового характеру, а й чинником підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів, оскільки забезпечує різноманітність управлінських підходів, покращує комунікацію з громадськістю та сприяє зростанню довіри населення. Особливу увагу приділено впливу правового режиму воєнного стану на кадрову політику Національної поліції та специфіку дотримання гендерних принципів у кризових умовах. Показано, що під час війни зростає навантаження на особовий склад, змінюються пріоритети кадрового забезпечення, що іноді призводить до відступу від принципів гендерного балансу. Водночас, участь жінок у виконанні бойових, оперативних та гуманітарних завдань стала свідченням поступової трансформації гендерних ролей у правоохоронній сфері.

У статті сформульовано пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації гендерної рівності в діяльності поліції. Зокрема, йдеться про необхідність упровадження гендерного аудиту у кадрових процесах, створення системи наставництва для жінок-поліцейських, удосконалення програм професійного розвитку, а також проведення систематичних тренінгів із запобігання дискримінаційним практикам. Автор наголошує на доцільності формування інституційної культури інклюзивності, прозорості та соціальної справедливості як невід'ємної складової демократичного управління в секторі безпеки. Отже, у статті доводиться, що проблема гендерної рівності в підрозділах Національної поліції залишається актуальною та багатовимірною. Вона потребує не лише нормативного врегулювання, а й системної зміни ціннісних орієнтацій, подолання гендерних стереотипів і впровадження ефективних механізмів моніторингу. Реалізація зазначених підходів сприятиме не лише зміцненню інституційної спроможності поліції, а й утвердженню демократичних принципів усього українського суспільства.

**Ключові слова:** гендерна рівність, Національна поліція України, дискримінація, стереотипи, воєнний стан, кадрова політика, правове регулювання.

**Statement of the problem.** Ensuring gender equality in the units of the National Police of Ukraine is one of the key prerequisites for the formation of a modern democratic and legal state. Despite the regulatory and legal consolidation of the principle of equal rights and opportunities for women and men, the actual state of affairs indicates the preservation of a number of barriers that complicate the achievement of gender balance in law enforcement structures. Insufficient representation of women in management positions, the presence of stereotypes regarding "traditionally male" and "female" professional roles, cases of discriminatory practices and biased attitude towards female police officers actualize the problem of real, rather than declarative, implementation of gender equality. The situation is complicated by the conditions of martial law, which require strengthening the institutional capacity of law enforcement agencies and improving personnel policy taking into account the gender component. In this context, there is a need for a comprehensive scientific analysis of existing problems and the development of effective mechanisms for overcoming structural and social obstacles to achieving real gender equality in the field of law enforcement.

**Analysis of recent research and publications.** In modern scientific works, the issue of ensuring gender equality in law enforcement agencies is considered from different positions. Theoretical principles are formulated in the works of T.M. Melnyk and L.S. Kobylyanska, as well as in the monograph of K.B. Levchenko, where equality is interpreted as a combination of legal and socio-cultural aspects. D. Tinin focuses on psychological barriers and stereotypes that complicate the implementation of reforms. N.V. Galitsyna analyzes the mechanisms of institutional support for gender policy in

the police, while A.P. Stakhura examines the specifics of their implementation under martial law. In addition, an important basis is provided by constitutional norms, the Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men" and the provisions of the Istanbul Convention. Despite the existence of significant scientific achievements, the issues of the practical effectiveness of the implemented mechanisms, empirical data on the advancement of women in the police, and the specifics of implementing gender policy in emergency situations remain poorly researched.

**Highlighting previously unresolved parts of the overall problem.** Despite the existence of a legislative framework and scientific research, the problem of gender equality in the units of the National Police of Ukraine remains largely debatable. The declarative nature of legal norms is often not supported by real mechanisms for their implementation. Research is mostly focused on the general theoretical principles of equality, but practical aspects - women's access to management positions, proper equipment, psychological support and overcoming stereotypes in service teams - remain insufficiently studied. The problem of assessing the effectiveness of the introduced mechanisms is also unresolved: there are no systematic monitoring indicators and independent studies that would show the real state of compliance with gender policy in the police.

Therefore, a rhetorical question arises: is the problem of gender equality in the units of the National Police a myth or a truth? On the one hand, there is a legal and institutional framework, on the other hand, the practical implementation of the principles of equality often encounters barriers. It is this gap between the norm and practice that constitutes a key unresolved part of the problem, which requires in-depth scientific understanding and applied solutions.

**The purpose of the article is** a comprehensive study of the problem of ensuring gender equality in the units of the National Police of Ukraine, to clarify the real state of compliance with the principles of equal rights and opportunities for women and men, to analyze existing theoretical approaches and practical mechanisms for its implementation, as well as to identify unresolved aspects and contradictions between regulatory and legal provisions and the practice of their application. Particular attention is paid to finding ways to overcome barriers that hinder the effective implementation of gender policy in the field of law enforcement.

**Presentation of the main material of the study** . Gender equality is one of the basic principles of the functioning of a modern democratic society, acquiring particular importance in the field of law enforcement agencies. In modern conditions, the problem of ensuring equal rights and opportunities for women and men remains highly relevant, since over a long historical period, women have fought for the right to recognition of their own achievements, striving for their professional activities, efforts and contribution to the development of society to be evaluated on an equal basis with men.

The National Police of Ukraine, in its institutional policy, consistently implements measures aimed at introducing mechanisms to ensure gender equality

among personnel. This involves creating conditions in which representatives of both sexes have equal opportunities for professional growth, career advancement, access to the system of advanced training, and protection from discrimination.

The issue of defining the essence of gender equality occupies a significant place in Ukrainian scientific thought. Thus, T.M. Melnyk and L.S. Kobylyanska define it as "the equal provision of equal rights for women and men", which includes the absence of any sexual privileges, the prohibition of discriminatory practices, and the provision of freedom of choice and development [1, p. 194]. In turn, K.B. Levchenko in his monograph "Gender Policy in Ukraine: Definition, Formation, Management" emphasizes that gender equality means equality of rights and opportunities for women and men in society, which is realized in ensuring equal conditions for participation in political, economic, social and cultural development and in receiving equal rewards for the results of their activities [2, p. 306].

The normative consolidation of gender equality is contained in Article 1 of the Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men", where this principle is interpreted as the equal legal status of women and men and equal opportunities for its implementation, which guarantees the equal participation of representatives of both sexes in all spheres of public life [3].

Gender equality in the modern sense appears as a fundamental socio-legal principle that provides for the provision of equal rights, responsibilities and opportunities for women and men in all spheres of public life. This is not about eliminating differences between the sexes, but about preventing the dependence of a person's legal status and life prospects on their gender. The implementation of this principle involves equal access to social resources, opportunities for professional and personal development, as well as participation in decision-making processes. Thus, gender equality is a key prerequisite for the formation of a just society in which each person can realize their own potential without restrictions caused by discriminatory practices or gender stereotypes.

The scientific discourse emphasizes that the essence of gender equality lies in creating equal legal conditions for women and men, girls and boys, which include equal life prospects, the opportunity to freely manage their own lives and make a full contribution to the development of society [4, p. 395].

An important aspect of the concept of gender equality is also overcoming historical, social and institutional barriers that have long limited the equal participation of women and men in social processes. This means ensuring equal access to education, employment, healthcare, political representation and other areas of social activity that are crucial for sustainable development.

Therefore, gender equality should be considered as a comprehensive socio-legal principle that encompasses not only the formal consolidation of equal rights and opportunities for persons of different sexes, but also the need to create effective mechanisms to overcome structural barriers, ensure fair access to resources, eliminate discriminatory practices and transform stereotypical behavior patterns. Such an

approach contributes to achieving balanced participation of women and men in all spheres of public life on the basis of equality, respect for human dignity and freedom of choice regardless of gender identity.

The reflection of the principle of gender equality is clearly traced in Part 3 of Article 24 of the Constitution of Ukraine, which stipulates that equal rights of women and men are guaranteed by: providing women with equal opportunities with men in the field of socio-political and cultural activities, in obtaining education and professional training, in labor activity and remuneration for work; implementing special measures for labor protection and health of women, determining pension benefits; creating conditions that make it possible to combine work with motherhood; as well as ensuring legal protection, material and moral support for motherhood and childhood, including the provision of paid leave and other social guarantees for pregnant women and mothers [5].

One of the illustrative examples of institutionalization of gender-oriented strategies is their implementation in the activities of the National Police of Ukraine, in particular through the formation of an appropriate mechanism for their provision. As N.V. Galitsyna rightly notes, the features of this mechanism are: 1) legal certainty and regulation; 2) systematicity, logic and functional completeness; 3) combination of dynamism and stability; 4) purposefulness; 5) guarantee; 6) procedural nature; 7) sustainability and effectiveness of implementation [6, p. 113].

One of the key tasks of modern personnel policy in the field of law enforcement is to ensure gender balance in the representation of women and men at different levels and in the structural units of the police. Such an approach is important not only from the standpoint of the principle of social justice, but also acts as a factor in increasing institutional efficiency, since the diversity of experience and worldviews contributes to the adoption of more balanced, well-founded and comprehensive management decisions. Gender equality in law enforcement is an important criterion for ensuring fairness, inclusiveness and effectiveness of their functioning. Balanced representation of women and men contributes to the formation of a diverse professional environment that takes into account the multifaceted nature of social experience, which, in turn, optimizes the decision-making process, increases the ability of teams to analyze complex situations and find more effective ways to resolve them. At the same time, achieving gender parity in law enforcement structures strengthens public trust in the police, as it demonstrates the commitment of state institutions to the principles of equality and respect for human rights.

Despite positive trends, the issue of ensuring gender equality in the National Police of Ukraine remains relevant and requires further improvement. Today, the share of women in the police structure is about 20% of the total number of personnel, but their representation in management positions remains insufficient. In order to overcome this imbalance, specialized programs and measures are being implemented to support the professional development and career growth of women, as well as to eliminate discriminatory practices.

Despite the existence of regulatory and legal support and declared principles, the issue of implementing gender equality in the field of law enforcement continues to remain relevant. Practice shows that a number of aspects have signs of a discriminatory nature and require systemic regulation. The most common problems include:

1) career-related – restrictions related to the selection procedure for positions, service, as well as difficult access to certain areas of activity;

2) of a personal nature – cases of sexual harassment during the performance of official duties, manifestations of sexism, as well as difficulties associated with the need to combine family responsibilities with professional activities;

3) of an official nature – requirements regarding appearance and wearing of uniforms, specifics of engagement in duty and other conditions of service [7].

Thus, ensuring real gender equality in law enforcement agencies requires not only the formal enshrining of relevant principles in legislation, but also the creation of effective mechanisms for their practical implementation, taking into account the challenges that arise in the process of everyday official activities.

In Ukraine, the legislation does not provide for a strict quota for women in the police, but there is a tendency to gradually increase their share in law enforcement agencies. This is achieved by implementing recommendations to ensure a balance in personnel policy, guarantee equal opportunities for promotion, and create favorable conditions for service, including the possibility of combining professional and family responsibilities.

At the same time, stereotypes and discrimination, which are closely interconnected, remain a key barrier on this path. Stereotypes are formed as simplified and biased ideas about certain social groups based on such characteristics as gender, age, nationality or race. In the gender dimension, they are reduced, in particular, to ideas about women's allegedly limited leadership abilities or their inability to perform physically demanding work. Such prejudices have deep cultural and historical roots and often become the basis for discriminatory practices.

Discrimination manifests itself through unequal treatment of individuals based not on their individual qualities but on stereotypical perceptions. In professional environments, this may be expressed in doubts about the ability of women to effectively perform "traditionally male" functions, such as patrolling or combating organized crime. This results in restricted access to career opportunities, lower pay, or stricter requirements for women compared to men.

Discrimination can be both direct, such as deliberately favouring men in management positions, and indirect, where formally neutral conditions of service create unfavourable circumstances for women. In particular, the requirement to work regular overtime can be an obstacle for those who have family responsibilities, reflecting an established gender stereotype about the traditional division of roles in the family.

To begin with, discrimination is prohibited by a number of international treaties to which Ukraine is a party. Among them, it is worth highlighting: Article 14 of the

Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (European Convention on Human Rights), Article 26 of the International Covenant on Civil and Political Rights, Article 2 of the United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, as well as Article 4 of the Council of Europe Convention on Preventing and Combating Violence against Women and Domestic Violence (Istanbul Convention). The Istanbul Convention occupies a special place in the domestic legal field [8]. Having finally ratified it in June 2022, Ukraine had long before taken steps to bring national legislation into line with its provisions.

It is important to note that the preamble to the Istanbul Convention emphasizes the historically unequal distribution of power between women and men, the structural nature of violence against women as a form of gender-based violence. It emphasizes that violence against women is one of the key social mechanisms by which women have been and continue to be forced into a subordinate position compared to men. The Convention also outlines the relationship between gender discrimination and gender-based violence, recognizing both phenomena as unacceptable and imposing obligations on States Parties to prevent and combat them [8].

The Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men" (hereinafter referred to as the Law) is the basic regulatory act in the field of combating gender discrimination and gender-based violence (in particular, sexual and domestic violence). It plays a key role in shaping national legal policy in this area. Of particular importance is the provision of Article 17 of the Law, which enshrines the principle of equal rights and opportunities for women and men in the field of employment, career advancement, advanced training and professional retraining [9].

It should also be noted that the issue of implementing the principles of gender equality and non-discrimination in the law enforcement sphere has become particularly relevant in connection with the introduction of the legal regime of martial law in Ukraine. This necessitated the need to update the existing legislative framework and bring the actual conditions of law enforcement agencies into line with regulatory requirements. As A.P. Stakhura notes, such changes concerned various aspects of organizational and service activities, in particular: providing female police officers with uniforms and equipment taking into account anatomical features, creating appropriate sanitary and hygienic conditions at the places of service; standardizing the rules for selection for vacant positions through a transparent competitive selection procedure; strict compliance with the requirements of labor legislation in conditions of an enhanced version of service; educational work in police bodies and units on the importance of maintaining gender balance; creation of a specialized unit within the central police management body to promptly respond to cases of gender discrimination and other manifestations of gender inequality; improvement of the psychological support of police officers; as well as the formation of proposals and recommendations for law enforcement institutions of foreign countries based on national experience [7].

Thus, we can conclude that, despite the declaration of European values, the issue of ensuring gender equality and non-discrimination remains a key challenge for the

development of modern society. Rethinking the conditions of existence and bringing them into line with modern requirements is a powerful incentive for progress, which is clearly manifested in the activities of the National Police through a reorientation to creating appropriate conditions for the performance of official duties.

**Conclusions.** The conducted research gives grounds to assert that the problem of gender equality in the units of the National Police of Ukraine is of a controversial nature. On the one hand, the state has formed an appropriate regulatory and legal framework that proclaims equal rights and opportunities for women and men, and has also developed a number of institutional mechanisms to ensure it. On the other hand, the practical implementation of these provisions encounters a number of objective and subjective barriers: the lack of proper control over the implementation of policies, the lack of empirical data on the actual situation of women in the police, the presence of stereotypes in service teams, as well as insufficient attention to working conditions and provision with specific means.

As a result, a situation arises where the declared principles of equality remain mostly a formality, which raises doubts: is gender equality in the police a real practice, or rather a myth? However, it should be emphasized that the very existence of a legal basis, research, and increased public attention to this problem create the prerequisites for gradual changes. Overcoming the existing gap between regulatory requirements and practice is possible with systematic monitoring, the introduction of clear indicators for assessing the effectiveness of gender policy, as well as changes in the organizational culture within law enforcement structures.

Thus, gender equality in the National Police units today is more a process of formation than an established reality. It does not yet fully meet the declared standards, but it cannot be considered just a myth. It is a reality in the process of formation, which requires consistent political will, scientific support, and practical management decisions.

***References***

1. Melnyk, T. M., & Kobelianska, L. S. (2005). Suchasne genderne myslennia: slovnyk [Modern Gender Thinking: Dictionary]. Kyiv: K.I.S.

2. Levchenko, K. B. (2003). Genderna polityka v Ukraini: vyznachennia, formuvannia, upravlinnia: monohrafiia [Gender Policy in Ukraine: Definition, Formation, Management: Monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav.

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005, September 8). Pro zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv: Zakon Ukrainy № 2866-IV [On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men: Law of Ukraine No. 2866-IV]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, No. 52, Art. 561. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text)

4. Tinin, D. (2022). Psykholohichni aspekty gendernoi polityky v sektori bezpeky Ukrainy: spivvidnoshennia maskulinnosti ta feminizmu [Psychological Aspects of Gender Policy in the Security Sector of Ukraine: The Relationship Between Masculinity and Feminism]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 1(116), 393–398.

5. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996, June 28). Konstytutsiia Ukrainy: ofitsiinyi tekst [Constitution of Ukraine: Official Text]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, No. 30, Art. 141.

6. Halitsyna, N. V. (2020). Mekhanizm zabezpechennia gendernoi rivnosti v orhanakh Natsionalnoi politsii Ukrainy [Mechanism for Ensuring Gender Equality in the Bodies of the National Police of Ukraine]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal [Legal Scientific Electronic Journal], (5), 113–120.

7. Stakhura, A. P. (2023). Zabezpechennia gendernoi rivnosti u Natsionalnii politsii Ukrainy pid chas dii voiennoho stanu: osnovni tendentsii [Ensuring Gender Equality in the National Police of Ukraine During Martial Law: Main Trends]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia [Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration], (9). [https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-01-03](https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-01-03)

8. Rada of Europe. (2022, June 20). Konventsiia Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu iz tsymy yavyshchamy (Stambulska konventsiia): ratyf. iz zaiavamy Zakonom Ukrainy № 2319-IX [Council of Europe Convention on Preventing and Combating Violence Against Women and Domestic Violence (Istanbul Convention): Ratified with Declarations by Law of Ukraine No. 2319-IX]. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text)

***Література:***

1. Мельник Т. М., Кобелянська Л. С. «Сучасне гендерне мислення: словник.» Київ : К.І.С., 2005. 280 с.

2. Левченко К. Б. «Ґендерна політика в Україні: визначення, формування, управління: монографія.» Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 344 с.

3. «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» : Закон України від 08 вересня 2005 р. № 2866-IV. «Відомості Верховної Ради України.» 2005. № 52. Ст. 561. URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text)

4. Тінін Д. «Психологічні аспекти гендерної політики в секторі безпеки України: співвідношення маскулінності та фемінізму.» «Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.» 2022. № 1 (116). С. 393–398.

5. Конституція України : офіц. текст : [прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР]. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

6. Галіцина Н. В. «Механізм забезпечення гендерної рівності в органах Національної поліції України.» «Юридичний науковий електронний журнал.» 2020. № 5. С. 113–120.

7. Стахура А. П. «Забезпечення гендерної рівності у Національній поліції України під час дії воєнного стану: основні тенденції.» «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.» 2023. № 9. URL: (https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-01-03)

8. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція) : ратиф. із заявами Законом України від 20 червня 2022 р. № 2319-IX. URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text)

*UDC 340.134:351.74-055.2(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-955-963*

**Shmaiun Kseniia Serhiivna** cadet 4th year of the faculty of training specialists for of the pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro

**Dekusar Hanna Genadiivna** senior lecturer at the Department of Language Training, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, https://orcid.org/0000-0001-8727-5944

# GENDER EQUALITY AND LABOR RIGHTS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE EU

**Abstract.** Gender equality in the field of labor rights is one of the key aspects of ensuring social justice and the development of modern society. It involves providing women and men with equal opportunities in access to employment, working conditions, remuneration, career advancement, and the ability to balance professional responsibilities with family needs. Ensuring gender equality in the workplace contributes not only to the realization of human rights but also to increasing economic activity, improving organizational efficiency, and enhancing the competitiveness of the state. In the context of Ukraine's European integration, comparing national legislation and practices with European Union standards is particularly relevant, as it allows for assessing compliance with international norms and identifying areas for improvement.

An analysis of Ukraine's legal framework in the field of gender equality demonstrates that the Constitution enshrines the principles of non-discrimination on the basis of sex and guarantees equal rights in labor relations. The Law «On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men» establishes specific measures to eliminate inequality, while the Labor Code of Ukraine contains provisions regulating equal opportunities in employment, remuneration, professional development, and career progression. Additional legislative measures provide social protection for women during pregnancy and childbirth, as well as opportunities to combine work with childcare responsibilities.

At the same time, Ukraine faces certain challenges in the practical implementation of these norms. The gender pay gap remains significant, and the effectiveness of state control, access to justice, and the application of sanctions in cases of violations are often limited. Social stereotypes and cultural perceptions of the traditional role of women in the family also affect professional development and career choices. These issues require not only legislative amendments but also the establishment of effective implementation mechanisms, raising legal awareness among employees and employers, and strengthening institutional oversight.

The experience of the European Union demonstrates a high level of development of legal and practical mechanisms to ensure gender equality. EU directives and judicial practice provide mandatory pay transparency, monitoring of gender pay gaps, compensation mechanisms in cases of discrimination, and clear criteria for evaluating work of equal value. Recent initiatives, such as Directive 2023/970 on pay transparency, establish workers' rights to access information, impose obligations on employers to report gender pay gaps, and introduce sanctions in case of violations. Special attention is given to inclusion and intersectional discrimination, covering women with disabilities, migrant women, ethnic minority representatives, and LGBTQ+ individuals. A comparative analysis of practices in Ukraine and the EU highlights key directions for improving the national system. This includes harmonizing national legislation with EU standards, enhancing pay transparency and accountability mechanisms, strengthening state control and judicial protection, and promoting changes in social stereotypes while supporting a balance between professional and family life. Implementing these measures will contribute to the creation of a fair labor market, reduction of the gender pay gap, and the strengthening of Ukraine's economic and social potential in the context of European integration.

**Keywords:** gender equality, labor rights, equal pay, sex discrimination, Ukraine, European Union.

**Шмаюн Ксенія Сергіївна** курсантка 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

**Декусар Ганна Генадіївна** старший викладач кафедри мовної підготовки Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0001-8727-5944

## ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ТРУДОВІ ПРАВА: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

**Анотація.** Гендерна рівність у сфері трудових прав є одним із ключових аспектів забезпечення соціальної справедливості та розвитку сучасного суспільства. Вона передбачає надання жінкам і чоловікам рівних можливостей у доступі до роботи, умовах праці, оплаті, кар'єрному зростанні та поєднанні професійних обов'язків із сімейними потребами. Забезпечення гендерної рівності у трудовій сфері сприяє не лише реалізації прав людини, але й підвищенню економічної активності населення, ефективності підприємств та конкурентоспроможності держави. У контексті європейської інтеграції України актуальним є порівняння національного законодавства та практики з нормами Європейського Союзу, що дозволяє оцінити рівень відповідності міжнародним стандартам і визначити шляхи вдосконалення.

Дослідження правової бази України у сфері гендерної рівності показує, що Конституція закріплює принципи недопущення дискримінації за ознакою статі та гарантує рівні права у трудових відносинах. Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» визначає спеціальні заходи для усунення нерівності, а Кодекс законів про працю України містить норми, що регулюють рівні можливості у працевлаштуванні, оплаті, підвищенні кваліфікації та просуванні по службі. Додаткові законодавчі положення забезпечують соціальний захист жінок під час вагітності та пологів, а також можливість поєднувати роботу з доглядом за дитиною.

Водночас Україна стикається з певними викликами у практичній реалізації цих норм. Гендерний розрив в оплаті праці залишається значним, а ефективність державного контролю, доступ до правосуддя та застосування санкцій у випадках порушень часто обмежені. Соціальні стереотипи та культурні уявлення про традиційну роль жінки в сім'ї також впливають на професійний розвиток і вибір кар'єрного шляху. Ці проблеми вимагають не лише законодавчих змін, а й формування ефективних механізмів реалізації, підвищення правової обізнаності працівників та роботодавців, а також розвитку інституцій контролю.

Досвід Європейського Союзу демонструє високий рівень розвитку правових і практичних механізмів забезпечення гендерної рівності. Директиви та судова практика ЄС забезпечують обов'язкову прозорість оплати, контроль за наявністю гендерного розриву, механізми компенсацій у разі дискримінації та чіткі критерії оцінки праці рівної цінності. Новітні ініціативи, такі як Директива 2023/970 про прозорість оплати праці, запроваджують права працівників на доступ до інформації, обов'язок роботодавців звітувати про гендерні розриви та встановлюють санкції у випадках порушень. Особлива увага приділяється інклюзії та міжперетинній дискримінації, що охоплює жінок з інвалідністю, мігранток, представниць етнічних меншин та ЛГБТК+ осіб.

Порівняльний аналіз практик України та ЄС дозволяє виділити ключові напрямки вдосконалення національної системи. Це передбачає гармонізацію законодавства з нормами ЄС, розвиток прозорості оплати та механізмів відповідальності, підвищення ефективності державного контролю та судового захисту, а також роботу зі зміни соціальних стереотипів і підтримку балансу між професійним і сімейним життям. Впровадження цих заходів сприятиме створенню справедливого ринку праці, зменшенню гендерного розриву в оплаті та зміцненню економічного і соціального потенціалу України в контексті європейської інтеграції.

**Ключові слова:** гендерна рівність, трудові права, рівна оплата, дискримінація за статтю, Україна, Європейський Союз

**Analysis of Recent Research and Publications:** The issues of this topic have been addressed by such researchers as Vapniarchuk N. M., Dobosh Z. A., Klymenko M. V., Novichenko N. V., Polozhyshnyk V. O., and Tkachenko O. M.

**Problem Statement:** Despite the existence of a sufficient legislative framework in Ukraine, the practical implementation of gender equality principles faces a number of challenges. The gender pay gap remains significant, while mechanisms of oversight and access to justice often fail to provide adequate protection for victims of discrimination. Social stereotypes regarding the traditional role of women in the family and household affect career choices, professional growth, and participation in managerial positions, especially in rural and less urbanized regions.

In addition, there are institutional constraints linked to the insufficient resources of supervisory bodies and the low awareness of both employers and employees regarding their rights and responsibilities. Mechanisms ensuring pay transparency and criteria for evaluating work of equal value are not always clearly implemented in Ukraine, which creates risks of discrimination. These problems highlight the need for a comprehensive approach that combines legislative changes, an active role of supervisory institutions, information and educational campaigns, and social initiatives aimed at overcoming stereotypes.

**The Purpose of this Article** is to provide a comprehensive analysis of the legal and practical aspects of ensuring gender equality and labor rights in the context of comparing the experience of Ukraine and the European Union.

**Виклад основного матеріалу**

**Gender equality in the sphere of labor** is one of the key conditions for the development of modern society and the affirmation of democratic principles. It implies not only the formal recognition of equal rights for women and men, but also the creation of real opportunities for their realization in professional activities. Issues of equal pay, access to decent working conditions, career advancement, and the reconciliation of work responsibilities with family needs occupy a central place on the current international agenda. Given Ukraine's aspiration for European integration, comparing national legislation and practice with the norms of the European Union becomes particularly relevant.

The European Union has many years of experience in building a legal framework to ensure gender equality, with treaties, directives, and case law playing an important role. Ukraine, in turn, has enshrined a number of provisions in its Constitution and special laws, but is currently at the stage of improving mechanisms for the implementation of these rights. An analysis of similarities and differences between the EU and Ukraine allows us to identify both achievements and problematic aspects in ensuring equal opportunities in labor, as well as to outline promising directions for further development [5, p.100].

This principle covers not only the right to free access to the labor market, but also ensuring equal conditions of employment, remuneration, career advancement, and protection against any manifestations of discrimination. In today's world, the concept of gender equality also presupposes the creation of mechanisms that allow individuals to combine professional activity with the fulfillment of family responsibilities, which is particularly important under conditions of dynamic socio-economic changes. Thus,

this issue has not only legal but also social significance, as it directly affects the development of the labor market, the growth of economic activity among the population, and the strengthening of democratic values.

In Ukraine, the regulatory framework in the field of ensuring equality between women and men has been formed on the basis of the Constitution, which in Articles 24 and 43 enshrines the principles of non-discrimination on the basis of sex and guarantees equal rights in the sphere of labor. An important step was the adoption of the Law *«On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men»*, which provides for special measures to eliminate imbalances in access to professional activity and mechanisms for monitoring their implementation. The Labor Code of Ukraine also contains clear provisions prohibiting discrimination during hiring, the conclusion or termination of employment contracts, as well as in matters of training and promotion. Special attention is devoted to ensuring equal pay for work of equal value, which corresponds to international labor law standards [3, p.191].

At the same time, Ukraine is gradually modernizing its legislation to align it with European approaches. This includes, in particular, the introduction of more flexible forms of employment, such as remote or home-based work, aimed at creating conditions for balancing professional and family responsibilities. Additionally, social guarantees are enshrined in legislation in the form of maternity leave, childcare leave, and social protection mechanisms designed to preserve women's labor potential and support family policy as a whole. However, there are difficulties in the practical implementation of these norms, manifested in the persistence of the gender pay gap and insufficiently effective monitoring mechanisms from state institutions [4, p.80].

The European Union has a longer and more comprehensive history of developing the legal foundations of gender equality in the sphere of labor. The basis of this principle is enshrined in the Treaty on the Functioning of the European Union, particularly in Article 157, which explicitly proclaims the obligation of equal pay for equal work or work of equal value. Over the decades, the EU has adopted directives aimed at clarifying and strengthening this provision, among which a key place is occupied by Directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal treatment in matters of employment and occupation. Its significance lies in establishing general rules prohibiting discrimination on the grounds of sex in all aspects of labor relations, from recruitment to conditions of pay and career advancement [8, p.330].

A recent step in the legal development of the EU was the adoption in 2023 of Directive 2023/970 on pay transparency, which strengthens equality guarantees through new mechanisms of accountability and oversight. Its innovations lie in granting employees and job applicants the right to access information on pay levels, while employers are obliged to report on the existing gender pay gap. If the gap exceeds the established threshold without objective justification, companies are required to conduct a joint assessment and take corrective measures. Sanctions are provided, as well as the possibility for employees to claim compensation in cases of violation of the principle of equality.

A comparison of the experiences of Ukraine and the EU shows that Ukraine has a sufficient legal framework to ensure gender equality, yet there remains a significant gap in the practical implementation of these norms. In Ukraine, the gender pay gap still exceeds 13%, and there are persistent problems with adequate enforcement of labor legislation. Moreover, social and cultural stereotypes play an important role, limiting women's career prospects and affecting their participation in the labor market. By contrast, the EU has established effective mechanisms of oversight and transparency that make it possible not only to identify cases of discrimination but also to ensure their actual elimination through judicial or administrative practice [2].

At the same time, the EU also faces certain challenges related to the uneven application of directives in different member states and resistance from businesses—especially small and medium-sized enterprises—regarding the implementation of new reporting obligations. Another important issue is the definition of the criteria of «equal work» or «work of equal value,» which complicates the process of evaluating and comparing different types of activities. However, unlike Ukraine, EU countries benefit from more consistent judicial practice and institutional tools that make it possible to gradually overcome these difficulties [1, p.147].

The EU experience serves as an important benchmark for Ukraine in ensuring equal labor rights. Further harmonization of legislation, the expansion of accountability and oversight mechanisms, and the development of practical tools to combat discrimination may become key to reducing the gender pay gap and strengthening the role of women in the labor market. Gender equality in the labor sphere should be considered not only as a legal norm but also as a strategic factor of socio-economic development, contributing to the state's competitiveness and the consolidation of democratic standards in society.

In the European Union, comprehensive instruments aimed at ensuring real gender equality in labor have been in place for a long time. One of the most important mechanisms is mandatory reporting on pay levels and the gender pay gap. Enterprises of a certain size are required to publish such data, which must be detailed by employee categories and gender distribution. This allows both employees and state authorities to obtain an objective picture of the labor market situation and to respond promptly to violations of the principle of equal pay [9]. An important component is the system of pay transparency, which significantly expands the rights of both job applicants and those already employed in companies. In particular, applicants have the opportunity to receive information in advance about the expected salary level or its range. For those already engaged in labor relations, conditions have been created for access to data on the average salary of colleagues in equivalent positions. Moreover, EU directives prohibit employers from asking candidates about their previous pay history, which prevents the use of past salary data to lower current remuneration.

Legal protection against discrimination in the European Union also has a deep and systematic foundation. Employees who believe they have been discriminated against may file claims for compensation. In many cases, EU case law applies the

principle of the «reversed burden of proof,» whereby the employer must prove the absence of discriminatory actions if the employee has provided sufficient evidence to raise suspicion. This significantly increases the effectiveness of rights protection and provides real tools to combat inequality [7, p.89].

In Ukraine, there also exists a set of measures aimed at combating discrimination in the labor sphere, though they are somewhat different in character and level of implementation. At the legislative level, prohibitions against any discrimination in labor relations are enshrined in the Labor Code and in the laws on ensuring equal rights and opportunities for women and men. An additional protective instrument is the system of maternity and childbirth leave, as well as parental leave, which allows the reconciliation of professional activity with family responsibilities.

An important mechanism in Ukraine is the work of state oversight bodies, in particular the Labor Inspectorate and other institutions that monitor compliance with labor legislation. Added to this are judicial protection tools that allow employees to challenge discriminatory actions by employers. In addition, the state is implementing policies aimed at gradually reducing the gender pay gap and is considering the adoption of a new Labor Code, which would provide for modern approaches to labor relations, including flexible forms of employment [9].

In the future, a pressing task for Ukraine is to bring its labor legislation into full alignment with European Union standards as quickly as possible. Particularly important in this context is the implementation of the EU Pay Transparency Directive of 2023, which provides for mandatory disclosure of information, compensation mechanisms, and a clear system of employer accountability. At the same time, it is necessary to develop unified criteria for assessing work of equal value to avoid arbitrary interpretations and justifications of discriminatory practices [8, p.331].

The decisive role in ensuring the effectiveness of these instruments in Ukraine should be played by state oversight bodies, which must be granted additional resources and powers to carry out inspections, apply sanctions, and conduct information campaigns. Equally important is raising the level of legal awareness among the population—employees must know their rights and the mechanisms for their protection, while employers must understand the real responsibility for violations. The European Union, for its part, continues to improve its approaches, particularly through monitoring the effectiveness of the implementation of the Pay Transparency Directive and ensuring the actual application of sanctions against violators. An important direction is cooperation with social partners, such as trade unions and employers' associations, which allows for the development of acceptable and effective mechanisms directly at the enterprise level. At the same time, special attention is paid to inclusion issues, particularly considering the situation of women with disabilities, migrant women, representatives of ethnic minorities, and LGBTQ+ communities. This demonstrates that modern EU gender equality policy goes beyond general approaches and seeks to take into account the intersection of different forms of discrimination, thereby creating a fairer and more equitable labor environment [4, p.80].

**Conclusion** Thus, it can be stated that gender equality in the sphere of labor rights is not only a legal requirement but also a strategic factor of socio-economic development. Ukraine possesses a sufficient legislative framework to ensure equal opportunities for women and men in labor relations; however, the effectiveness of these norms often depends on practical control mechanisms, employees' legal awareness, and employers' willingness to uphold the principles of fairness. The European Union demonstrates a more advanced system of guarantees based on transparency, accountability, and responsibility, which ensures a real reduction of gender gaps in the labor sphere.

For Ukraine, particular importance lies in the harmonization of national legislation with EU law, especially in the areas of pay transparency, combating discrimination, and creating conditions for balancing professional and family responsibilities.

It is also essential to establish effective institutional control mechanisms that would guarantee not declarative but actual implementation of legal norms. At the same time, improvement of legal instruments must be accompanied by a shift in societal perceptions regarding the roles of women and men in the labor sphere, which will allow overcoming stereotypes that restrict professional development.

The EU's experience can serve as a guideline for Ukraine in creating a fairer and more balanced labor market, where the principle of "equal pay for work of equal value" is realized in practice, not merely on paper. Further progress in this direction will contribute not only to the strengthening of democratic values and the fulfillment of international obligations but also to enhancing the competitiveness of the Ukrainian economy through the fuller inclusion of the human potential of both genders.

***References***

1. Vapniarchuk, N. M. (2023). Pytannia pravovoho zabezpechennia hendernoi rivnosti u trudovykh pravovidnosynakh v Ukraini v umovakh viiny [Legal Support for Gender Equality in Labor Relations in Ukraine under Wartime Conditions]. Analitychno-porivnialne pravoznavstvo [Analytical and Comparative Jurisprudence], (6), 346–351.

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved September 18, 2025, from [https://www.ukrstat.gov.ua/ ](https://www.ukrstat.gov.ua/)

3. Dobosh, Z. A. (2020). Henderna rivnist i henderna dyskryminatsiia u sferi trudovykh vidnosyn [Gender Equality and Gender Discrimination in the Sphere of Labor Relations]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal [Legal Scientific Electronic Journal], (7), 190–193.

4. Klymenko, M. V. (2021). Henderna rivnist u trudovykh pravovidnosynakh: pytannia sohodennia [Gender Equality in Labor Relations: Current Issues]. Aktualni problemy derzhavy i prava [Current Problems of State and Law], 77–82.

5. Novichenko, N. V. (2022). Yednist i dyferentsiatsiia norm trudovoho prava ta henderna rivnist u trudovykh vidnosynakh: perspektyvy spivisnuvannia v maibutniomu [Unity and Differentiation of Labor Law Norms and Gender Equality in Labor Relations: Prospects for Future Coexistence]. Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody. Seriia: Pravo [Collection of Scientific Works of H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University. Series: Law], (36), 95–104.

6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025, January 10). Pidsumky roku: henderna rivnist, zapobihannia ta protydiia domashnomu nasylstvu, dopomoha postrazhdalym vid viiny ukraintsiam [Year in Review: Gender Equality, Prevention and Response to Domestic Violence, and Assistance to Ukrainians Affected by War]. Retrieved September 18, 2025, from [https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/pidsumky-roku-gender-na-rivnist-zapobigannya-ta-protydiya-do-mashnomu-nasylstvu-dopomoga-0](https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/pidsumky-roku-gender-na-rivnist-zapobigannya-ta-protydiya-do-mashnomu-nasylstvu-dopomoga-0)

7. Polozhyshnyk, V. O. (2022). Pravove rehuliuvannia okhorony pratsi zhinok ta pratsivnykiv iz simeinymy oboviazkamy v suchasnykh umovakh [Legal Regulation of Labor Protection of Women and Employees with Family Responsibilities under Modern Conditions] (Candidate of Juridical Sciences dissertation, Taras Shevchenko National University of Kyiv). Kyiv.

8. Tkachenko, O. M., Nehoda, O. A., & Kramarenko, O. M. (2024). *Henderna rivnist v trudovykh pilhakh ta harantiakh pratsivnykiv iz simeinymy oboviazkamy* [Gender Equality in Labor Benefits and Guarantees for Employees with Family Responsibilities]. In Yu. M. Bysaha (Ed.), *DVNZ “Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet”* [State Higher Educational Institution “Uzhhorod National University”], (2), 328–334.

9. World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022.* Retrieved September 18, 2025, from [https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/)

***Література:***

1. Вапнярчук Н. М. Питання правового забезпечення гендерної рівності у трудових правовідносинах в Україні в умовах війни. «Аналітично-порівняльне правознавство.» 2023. № 6. С. 346–351.

2. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/](https://www.ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 18.09.2025).

3. Добош З. А. Гендерна рівність і гендерна дискримінація у сфері трудових відносин. «Юридичний науковий електронний журнал.» 2020. Вип. 7. С. 190–193.

4. Клименко М. В. Гендерна рівність у трудових правовідносинах: питання сьогодення. «Актуальні проблеми держави і права.» 2021. С. 77–82.

5. Новіченко Н. В. Єдність і диференціація норм трудового права та гендерна рівність у трудових відносинах: перспективи співіснування в майбутньому. «Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія: Право.» Харків, 2022. Вип. 36. С. 95–104.

6. Підсумки року: гендерна рівність, запобігання та протидія домашньому насильству, допомога постраждалим від війни українцям. URL: (https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/pidsumky-roku-gender-na-rivnist-zapobigannya-ta-protydiya-do-mashnomu-nasylstvu-dopomoga-0) (дата звернення: 18.09.2025).

7. Положишник В. О. «Правове регулювання охорони праці жінок та працівників із сімейними обов’язками в сучасних умовах» : дис. ... канд. юрид. наук : 081 / Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2022. 207 с.

8. Ткаченко О. М., Негода О. А., Крамаренко О. М. «Гендерна рівність у трудових пільгах та гарантіях працівників із сімейними обов’язками» / редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський, Д. М. Бєлов, С. Б. Булеца та ін. ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2024. № 2. С. 328–334.

9. «Global Gender Gap Report 2022.» URL: https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/) (дата звернення: 18.09.2025).

*УДК 343.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-964-974*

**Бурка Владислав Миколайович** курсант 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м.Дніпро

**Вельможна Дарина Станіславівна** курсантка 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

**Халітов Даніїл Рустамович** курсант 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м.Дніпро

**Хлівна Марія Анатоліївна** курсантка 4-го курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м.Дніпро, https://orcid.org/0009-0007-6700-8479

**Кисельов Андрій Олександрович** кандидат юридичних наук, доцент, т.в.о. завідувача кафедри оперативно-розшукової діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0003-3106-4376

# ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ ТА ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ, ЩОДО ЯКИХ ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВІ ЗАХОДИ З ВТРУЧАННЯМ У ПРИВАТНЕ ЖИТТЯ

**Анотація.** У статті комплексно досліджується актуальна та багатогранна проблема, що перебуває на стику оперативно-розшукової діяльності та захисту конституційних прав і свобод людини. Розглянуто теоретико-правові засади цього виду правоохоронної діяльності, аналізуються її принципи та місце в системі боротьби зі злочинністю. Досліджено нормативно-правову базу, що регламентує діяльність суб’єктів оперативно-розшукової діяльності.

Основна увага приділяється аналізу правових гарантій та механізмів захисту прав осіб, щодо яких здійснюються оперативно-розшукові заходи з втручанням у приватне життя. Вивчається законодавче регулювання, зокрема положення Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» та Кримінального процесуального кодексу України, що визначають процесуальний

порядок отримання санкцій на проведення таких дій. Особлива увага приділяється аналізу судової практики, зокрема рішенням Європейського суду з прав людини та Верховного Суду. Виявлено типові порушення, які виникають під час проведення оперативно-розшукових заходів, та проаналізовано їх вплив на допустимість отриманих доказів та формування доказової бази. Висвітлено особливості процесуальної фіксації результатів. На основі проведеного дослідження сформульовано пропозиції щодо вдосконалення національного законодавства. Запропоновано шляхи посилення судового контролю та забезпечення належного захисту прав громадян відповідно до вимог Конвенції про захист прав людини.

**Ключові слова:** оперативно-розшукова діяльність, оперативно-розшукові заходи, права, гарантії, процесуальний порядок, приватне життя.

**Burka Vladyslav Mykolayovych** cadet of the 4rd year of the faculty of training specialists for pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro

**Velmozhna Darina Stanislavivna** cadet of the 4rd year of the faculty of training specialists for pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro

**Khalitov Daniil Rustamovych** cadet of the 4rd year of the faculty of training specialists for pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro

**Khlivna Mariia Anatoliivna** cadet of the 4rd year of the faculty of training specialists for pre-trial investigation bodies of the National Police of Ukraine Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, https://orcid.org/0009-0007-6700-8479

**Kyselov Andrii Oleksandrovych** Candidate of Law, Associate Professor, Acting Head of the Department of Operational and Investigative Activities of the Faculty of Training of Specialists for Criminal Police Units of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, https://orcid.org/0000-0003-3106-4376

## LEGAL GUARANTEES AND PROTECTION OF THE RIGHTS OF PERSONS IN RESPECT OF WHOM OPERATIONAL AND SEARCH MEASURES WITH INTERFERENCE IN PRIVATE LIFE ARE CARRIED OUT

**Abstract.** The article comprehensively investigates the current and multifaceted problem that is at the junction of operational and investigative activities and the

protection of constitutional rights and freedoms of a person. The theoretical and legal foundations of this type of law enforcement activity are considered, its principles and place in the system of combating crime are analyzed. The regulatory and legal framework that regulates the activities of subjects of operational and investigative activities is studied.

The main attention is paid to the analysis of legal guarantees and mechanisms for protecting the rights of persons against whom operational and investigative measures are carried out with interference in private life. Legislative regulation is studied, in particular the provisions of the Law of Ukraine "On Operational and Investigative Activities" and the Criminal Procedure Code of Ukraine, which determine the procedural procedure for obtaining sanctions for carrying out such actions. Special attention is paid to the analysis of judicial practice, in particular the decisions of the European Court of Human Rights and the Supreme Court. Typical violations that arise during operational and investigative measures are identified, and their impact on the admissibility of the evidence obtained and the formation of the evidentiary base is analyzed. The peculiarities of the procedural recording of results are highlighted. Based on the conducted research, proposals are formulated for improving national legislation. Ways are proposed to strengthen judicial control and ensure proper protection of citizens' rights in accordance with the requirements of the Convention on the Protection of Human Rights.

**Keywords:** operational-search activities, operational-search activities, rights, guarantees, procedural order, private life.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження правових гарантій та захисту прав осіб, щодо яких здійснюються оперативно-розшукові заходи з втручанням у приватне життя, зумовлена необхідністю забезпечення ефективного балансу між інтересами держави у розкритті злочинів та дотриманням конституційних прав і свобод людини. Оперативно-розшукова діяльність, будучи ключовим інструментом у боротьбі зі злочинністю, передбачає втручання у приватне життя, що створює потенційні ризики для правового статусу особи. Наявне законодавче регулювання, хоча й містить певні гарантії, не є досконалим. Відсутність чітких механізмів процесуальної легалізації результатів оперативно-розшукової діяльності, а також недостатній судовий контроль на всіх етапах її здійснення призводять до порушень прав громадян. Це, у свою чергу, ставить під сумнів допустимість отриманих доказів у суді та може призвести до визнання недійсними результатів розслідування. Таким чином, виникає потреба в системному та ґрунтовному дослідженні чинного законодавства, аналізі судової практики, зокрема рішень Європейського суду з прав людини, для виявлення прогалин та недоліків. У статті буде обґрунтовано шляхи вдосконалення правового регулювання та запропоновано конкретні заходи для посилення захисту прав осіб, щодо яких здійснюються оперативно-розшукові заходи.

**Метою статті є** здійснення комплексного та системного аналізу правових гарантій та механізмів захисту прав осіб, щодо яких проводяться оперативно-розшукові заходи з втручанням у приватне життя. Для досягнення цієї мети буде проаналізовано чинне законодавство, вивчено судову практику (зокрема, рішення Європейського суду з прав людини та Верховного Суду), а також розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення процесуального порядку та посилення судового контролю у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети ми застосували **комплекс наукових методів:**

Порівняльно-правовий метод — для зіставлення українського законодавства з міжнародними стандартами (рішеннями ЄСПЛ) та досвідом інших країн; формально-юридичний метод — для аналізу та тлумачення норм права, що регулюють оперативно-розшукову діяльність; метод аналізу та синтезу — для розкладання складних правових питань на окремі елементи та подальшого їх об'єднання для формування цілісних висновків; метод узагальнення — для формування ключових положень і пропозицій на основі вивчення судової практики та доктринальних джерел.

**Виклад основного матеріалу.**

Питання використання результатів оперативно-розшукової діяльності в розслідуванні, а також його теоретичні та організаційні аспекти, були в центрі уваги багатьох українських правників, зокрема таких як: О. І. Полюховича, М. А. Погорецького, А. Б. Паршутіна, А. В. Панову, Ю. О. Найдьона, В. В. Луцика, Ю. В. Лисюка, С. С. Кудінова, В. А. Колесника, О. А. Білічака та М. В. Багрія та інші. У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а злочинність стає все більш організованою та прихованою, держава змушена застосовувати нові, часто негласні, інструменти для ефективного розслідування злочинів. Одним із таких інструментів є оперативно-розшукові заходи, які передбачають втручання у приватне життя громадян.

Попри беззаперечну важливість цих заходів для забезпечення правопорядку та національної безпеки, їх застосування є надзвичайно делікатним питанням. Це пов'язано з тим, що вони безпосередньо зачіпають фундаментальні права і свободи людини, зокрема її право на повагу до приватного та сімейного життя, на таємницю листування та телефонних розмов. Всебічно розглядаючи інститут негласних слідчих (розшукових) дій, ми звернули увагу на його співвідношення з конституційними правами людини.

Саме тому в демократичному суспільстві, яке прагне дотримуватися європейських стандартів, розробка та імплементація надійних правових гарантій є критично важливим завданням. Ці гарантії покликані забезпечити тонкий баланс між інтересами держави у боротьбі зі злочинністю та захистом прав та свобод окремого індивіда. Якщо цей баланс буде порушено, існує ризик перетворення правоохоронних органів на інструмент тотального контролю, що суперечить самій сутності правової держави.

Оперативно-розшукова діяльність (далі - ОРД) - це система гласних і негласних пошукових та контррозвідувальних заходів, що здійснюються із застосуванням оперативних та оперативно-технічних засобів [2]. З метою виявлення, попередження, припинення та розкриття злочинів, а також розшуку осіб, які їх вчинили. Її правові засади ґрунтуються на Конституції України, а також на Законі України «Про оперативно-розшукову діяльність» та Кримінальному процесуальному кодексі України. Основними принципами ОРД є законність, повага до прав і свобод людини, поєднання гласних і негласних методів, конспірація.

Правові гарантії є фундаментальним елементом захисту прав особи, забезпечуючи, щоб будь-яке втручання держави у її приватне життя було законним, пропорційним та здійснювалося лише за наявності об'єктивної необхідності. Ці гарантії закріплені в статті 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка захищає право на повагу до приватного і сімейного життя, житла і кореспонденції.

Втручання у приватне спілкування — це вид негласних слідчих дій. Його проводять уповноважені правоохоронні органи, коли іншими методами отримати інформацію про злочин чи злочинця неможливо. Це дозволяє державі та її структурам збирати докази, не розголошуючи деталі розслідування.

Стаття 4 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» містить перелік базових конституційних принципів оперативно-розшукової діяльності, одним з яких є «дотримання прав і свобод людини» [2]. Однією з найважливіших гарантій забезпечення реалізації зазначеного принципу при проведенні оперативно-розшукової діяльності, є дотримання працівниками оперативних підрозділів законних підстав для її проведення [7, с. 32].

Згідно із законодавством, негласні заходи можуть бути застосовані лише у виняткових випадках, коли йдеться про тяжкі або особливо тяжкі злочини. Головна умова — неможливість отримати необхідні відомості про злочин або особу, яка його скоїла, іншими, відкритими способами (наприклад, через допити, обшуки, вилучення документів – тобто гласні слідчі (розшукові) дії). Окрім цього, законодавство встановлює сувору вимогу щодо наявності обґрунтованих підстав.

Це означає, що правоохоронні органи не можуть діяти "наосліп" або на основі здогадок. Вони повинні мати достатню інформацію, яка б свідчила про реальну загрозу та неможливість отримати необхідні дані іншими, менш інвазивними методами. Ця умова є основоположною, оскільки вона виключає можливість безпідставного втручання у життя громадян.

Ці дії є дуже важливими і їх виконання потребує точності, адже вони порушують конституційне право людини на таємницю листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції. Саме тому вони проводяться тільки за рішенням слідчого судді, який надає дозвіл на їх проведення після ретельного розгляду подання від слідчого або прокурора.

Міжнародна та національна судова практика відіграє ключову роль у формуванні правових стандартів щодо захисту прав осіб під час здійснення оперативно-розшукових заходів. Рішення у справі «Malone v. the United Kingdom» (Малон проти Сполученого Королівства) [1]. Це рішення стало знаковим, оскільки ЄСПЛ визнав, що перехоплення телефонних розмов, яке здійснювалося на підставі адміністративних, а не судових дозволів, було порушенням права на повагу до приватного життя. Суд наголосив, що втручання у приватне життя має бути передбачене законом, а сам закон повинен бути достатньо чітким і конкретним, щоб унеможливити свавілля з боку виконавчої влади. Це рішення підкреслює критичну важливість судового контролю як основного запобіжника проти зловживань. Суд констатував, що право, яке регулює таке втручання, має бути доступним для особи та передбачуваним у своїх наслідках. Оскільки в законодавстві Великої Британії на той час не було чітко визначено правила, які б регулювали перехоплення, втручання було визнано таким, що не відповідає принципу «встановленого законом».

Отже відсутність належного законодавчого регулювання щодо проведення оперативно-розшукових заходів (далі – ОРЗ), таких як установлення місцезнаходження радіоелектронного засобу, приховане відеоспостереження чи аудіоконтроль, є порушенням Конвенції, навіть якщо ці дії здійснюються для боротьби зі злочинністю.

У розглянутій діяльності комплексно використовуються як гласні, так і негласні форми, проте перевага віддається негласним [6, с. 48].

Результати, отримані під час проведення негласних слідчих заходів, мають широкий спектр застосування. Вони можуть слугувати підставою для початку досудового розслідування та використовуватися як докази у кримінальному провадженні. Крім того, ці дані допомагають запобігти, виявити, зупинити та розслідувати злочини. Особливе значення ці результати мають для забезпечення безпеки працівників правоохоронних органів і осіб, що беруть участь у кримінальному процесі. Загалом, ці матеріали використовуються для досягнення будь-яких цілей, що відповідають інтересам кримінального провадження.

В Україні основні положення щодо негласних слідчих дій, у тому числі й втручання у приватне спілкування, закріплені в Кримінальному процесуальному кодексі України (далі - КПК). Статті, що регулюють це питання, визначають чіткий порядок, підстави та строки проведення таких дій, а також гарантують захист прав особи. Стаття 260 КПК України та інші норми встановлюють, що проведення ОРЗ, які обмежують конституційні права громадян, можливе лише за дозволом слідчого судді. Це означає, що слідчий, прокурор або відповідний оперативний підрозділ повинен подати клопотання до суду, в якому обґрунтувати необхідність проведення такого заходу, зазначити його мету, строк та перелік осіб, щодо яких він буде застосовуватись.

Без дозволу Національною поліцією можуть проводитися лише окремі види діяльності, зокрема здійснення кримінального аналізу, але за умови роботи

працівників поліції, під час його здійснення, лише з відкритими джерелами інформації [9-22].

Слідчий суддя при ознайомлені з клопотанням та матеріалами наглядової справи, що обґрунтовують необхідність проведення негласних слідчих (розшукових) дій, відповідно до статті 248 КПК України «Розгляд клопотання про дозвіл на проведення негласної слідчої (розшукової) дії», в деяких випадках відмовляє у наданні відповідного дозволу та у задоволенні клопотання в цілому [8, с. 501]. Слідчий суддя, розглянувши клопотання в тому числі оцінює його законність та обґрунтованість. Відмова слідчого судді у наданні дозволу є безумовною підставою для припинення або недопустимості проведення відповідного заходу.

Процедура обов'язково передбачає звітність: слідчий або прокурор зобов'язані повідомити слідчого суддю про результати проведених заходів, а також про подальші дії. Це дозволяє контролювати дотримання законності та запобігати зловживанням.

В тому числі варто зауважити, що законодавство також встановлює строкові обмеження на проведення оперативно-розшукових заходів. Дозвіл слідчого судді надається на певний, чітко визначений термін. У разі необхідності продовження заходу, правоохоронні органи зобов'язані повторно звернутися до суду з обґрунтованим клопотанням. Такий механізм запобігає безстроковому втручанню у приватне життя.

Крім того, ОРЗ мають суворо цільовий характер. Отримана інформація може бути використана виключно для досягнення мети, зазначеної в ухвалі суду, та не може бути розголошена або використана в інших цілях, крім розслідування конкретного злочину.

Важливою складовою є захист прав особи, який також забезпечується через систему процесуальних гарантій:

1) Допустимість доказів: законодавство чітко регламентує, що докази, отримані в результаті незаконного проведення ОРЗ (наприклад, без ухвали суду або з перевищенням повноважень), визнаються недопустимими та не можуть бути використані в суді. Такі докази, отримані з порушенням встановленої процедури. Це є потужним механізмом, що стимулює правоохоронні органи діяти виключно в рамках закону.

2) Право на повідомлення: після завершення оперативно-розшукових заходів, якщо результати не використані в процесі досудового розслідування, особа, щодо якої вони проводилися, має право бути повідомленою про це. Право про це після завершення процесу, є хоч і запізнілою, але важливою гарантією. Це дозволяє людині дізнатися, що її права були обмежені, і, якщо вона вважає це незаконним, вона може звернутися до суду для захисту.

3) Контроль за дотриманням законності: прокурорський нагляд та відомчий контроль за діяльністю оперативних підрозділів є додатковими інструментами забезпечення законності оперативно-розшукової діяльності.

Для підвищення ефективності та законності використання результатів оперативно-розшукових заходів ми пропонуємо внести такі зміни до національного законодавства, як:

- У КПК слід чітко прописати терміни та процедуру розсекречення матеріалів негласних слідчих дій, щоб уникнути затягування процесу та зловживань. Це дозволить сторонам вчасно ознайомитися з доказами.
- Запровадити обов'язковий зовнішній аудит та моніторинг діяльності підрозділів, що проводять оперативно-розшукові заходи. Це може бути спеціальний орган, незалежний від правоохоронної системи, який би перевіряв дотримання законності та прав людини.
- Деталізувати процедуру відшкодування шкоди особам, щодо яких оперативно-розшукові заходи проводилися безпідставно або з порушенням законодавства.

Це посилить відповідальність держави за порушення прав громадян.

Система правових гарантій в Україні, що стосуються оперативно-розшукової діяльності, є багатокомпонентною та спрямована на забезпечення балансу між інтересами держави у боротьбі зі злочинністю та правами особи на повагу до приватного життя. Судовий контроль, строкові обмеження, цільовий характер заходів та процесуальні гарантії є наріжними каменями цієї системи, які забезпечують, що втручання у приватне життя громадян здійснюється лише в межах, визначених законом, і є виправданим та пропорційним.

***Література:***

1. Європейський суд з прав людини. «Мелоун проти Сполученого Королівства». Довідник юриста. URL: (http://lawyer.khpg.org/1528863899)
2. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18 лют. 1992 р. № 2135-XII. «Офіційний вебпортал Верховної Ради України». URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text)
3. «Кримінальний процесуальний кодекс України»: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17)
4. «Конституція України»: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. «Офіційний вебпортал Верховної Ради України». URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр)
5. «Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами)»(Європейська конвенція з прав людини). «Офіційний вебпортал Верховної Ради України». URL: (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)
6. Подобний О. О. «Оперативно-розшукова діяльність у виявленні та розслідуванні злочинів: теорія, історія і сучасна практика»: навч.-метод. посіб. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 258 с.
7. Варава В. «Правові підстави для проведення оперативно-розшукової діяльності: дискусійні аспекти». Електронний архів (репозитарій) ДДУВС. URL: (https://www.er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14800/1/5.pdf)
8. «Актуальні питання проведення негласних слідчих (розшукових) дій в період надзвич. ситуацій: організаційно-тактичні аспекти». «Актуальні питання у сучасній науці». 2023. № 11(17). С. 496–509. URL: (http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7330/7371)

9. Kyselov A. O. Combating illegal amber mining: peculiarities of conflict resolution. «Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu». 2019. № 2. P. 146–152.

10. Горелік Д. С., Кисельов А. О. Міжнародне співробітництво Національної поліції у сфері оперативно-розшукової діяльності. «Оперативно-розшукова діяльність Національної поліції: проблеми теорії та практики»: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 19 жовт. 2018 р.). Дніпро: ДДУВС, 2018. Ч. 1. С. 139–141.

11. Darahan V. V., Kyselov A. O., Kopylov E. V. Interaction of criminal police units with other subjects of control over public procurement as an element of ensuring economic security. «Scientific monograph. Activities of law enforcement agencies to ensure public safety and order during the legal regime of martial law». Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. P. 58.

12. Kyselov A., Kovalevska O. An investigation of effective police communication: law enforcement roles requiring language skills. «Methodological bases of studying the processes of general mental laws in human interaction with the environment». Boston: Primedia eLaunch, 2022. P. 39–47. DOI: 10.46299/ISG.2022.MONO.PSYCHOL.1

13. Кисельов А. «Досвід використання підрозділами Національної поліції технологій «OSINT» у протидії кримінальним правопорушенням». «Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти»: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11 бер. 2022 р.). Дніпро: ДДУВС, 2022. С. 318–319.

14. Alyoshina T. V., Fisunenko N. O., Kyselov A. O., Kiselov S. O., Karnauhov O. V. Innovative approaches to personnel security under the conditions of martial law. «Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu». 2024. № 4. P. 164-171.DOI: 10.33271/nvngu/2024-4/164.

15. Кисельов А. О., Копилов Е. В., Худенко Д. М. «Основи кримінального аналізу»: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2023. 152 с.

16. Кисельов А. О. «Особливості підготовки фахівців для підрозділів Національної поліції України на прикладі здійснення кримінального аналізу». «Актуальні питання та перспективи розвитку кримінального аналізу в правоохоронній системі України»: матеріали міжвідом. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лист. 2023 р.). Київ: НАВС, 2023. С. 67–69.

17. Кисельов А. О., Самофалова А. І. «Особливості сучасної підготовки фахівців з кримінального аналізу для органів та підрозділів Національної поліції України». «Colloquium-journal». 2023. № 16 (175). Warszawa, Polska. P. 50–52.

18. Кисельов А. О. «Тактика безконфліктного спілкування працівників кримінальної розвідки Національної поліції з особами, яких залучають до конфіденційного співробітництва». «Кримінальна розвідка: методологія, законодавство, зарубіжний досвід»: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 29 квіт. 2016 р.). Одеса: ОДУВС, 2016. С. 88–89.

19. Кисельов А. О. «Правова основа конфіденційного співробітництва осіб з підрозділами Національної поліції України». «New Opportunities in the World Science»: Proceedings of the IInd International Scientific and Practical Conference (Abu Dhabi, 30–31 Aug. 2016). Abu Dhabi: World Science, 2016. № 9(13). P. 54–56.

20. Кисельов А., Дуднік А. «Шляхи підвищення ефективності роботи підрозділів кримінального аналізу». «Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції» (ДДУВС, 21 бер. 2025 р.). Ч. II. С. 41–43.

21. Кисельов А. О. «Деякі проблеми сучасної протидії оперативними підрозділами Національної поліції кримінальним правопорушенням за допомогою негласних працівників». «Оперативно-розшукова діяльність НП: проблеми теорії та практики»: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (ДДУВС, 22 груд. 2021 р.). С. 30–32.

22. Кисельов А. О. «Особливості виявлення працівниками підрозділів карного розшуку крадіжок з квартир та приватних будинків (за матеріалами УКР ГУНП в Дніпропетровській області)». «Актуальні проблеми оперативно-розшукової протидії злочинам»: матеріали наук.-практ. семінару (ДДУВС, 24 трав. 2018 р.). С. 30–32.

***References***

1. European Court of Human Rights. (1984). «Malone v. The United Kingdom». «Lawyer's Handbook». Retrieved from (http://lawyer.khpg.org/1528863899)

2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1992). «On operational and investigative activities» (Law of Ukraine No. 2135-XII). Retrieved from (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text)

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). «Criminal Procedure Code of Ukraine» (Law No. 4651-VI). Retrieved from (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17)

4. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). «Constitution of Ukraine» (Law No. 254k/96-VR). Retrieved from (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр)

5. Council of Europe. (1950). «Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (with Protocols)». Retrieved from (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)

6. Podobnyi, O. O. (2021). «Operational and investigative activities in the detection and investigation of crimes: Theory, history, and modern practice» (Educational and methodological manual). Odesa: Helvetika Publishing House.

7. Varava, V. (n.d.). «Legal grounds for conducting operational and investigative activities: Discussion aspects». Electronic archive of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. Retrieved from (https://www.er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14800/1/5.pdf)

8. «Current issues of conducting covert investigative (search) actions during emergency situations: Organizational and tactical aspects.» (2023). «Current Issues in Modern Science», 11(17), 496–509. Retrieved from (http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7330/7371)

9. Kyselov, A. O. (2019). Combating illegal amber mining: Peculiarities of conflict resolution. «Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu», (2), 146–152.

10. Gorelik, D. S., & Kyselov, A. O. (2018). International cooperation of the National Police in the field of operational and investigative activities. In «Operational and investigative activities of the National Police: Problems of theory and practice» (pp. 139–141). Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs.

11. Darahan, V. V., Kyselov, A. O., & Kopylov, E. V. (2024). Interaction of criminal police units with other subjects of control over public procurement as an element of ensuring economic security. In «Activities of law enforcement agencies to ensure public safety and order during the legal regime of martial law» (p. 58). Riga, Latvia: Baltija Publishing.

12. Kyselov, A., & Kovalevska, O. (2022). An investigation of effective police communication: Law enforcement roles requiring language skills. In «Methodological bases of studying the processes of general mental laws in human interaction with the environment» (pp. 39–47). Boston: Primedia eLaunch. (https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.PSYCHOL.1)

13. Kyselov, A. (2022). Experience of using OSINT technologies by units of the National Police in combating criminal offenses. In «International and national security: Theoretical and applied aspects» (pp. 318–319). Dnipro: DDUVS.

14. Alyoshina, T. V., Fisunenko, N. O., Kyselov, A. O., Kiselov, S. O., & Karnauhov, O. V. (2024). Innovative approaches to personnel security under the conditions of martial law. «Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu», (4), 164–171. (https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/164)

15. Kyselov, A. O., Kopylov, E. V., & Khudenko, D. M. (2023). «Fundamentals of criminal analysis: A textbook». Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs.

16. Kyselov, A. O. (2023). Features of training specialists for units of the National Police of Ukraine based on the example of criminal analysis. In «Current issues and prospects for the development of criminal analysis in the law enforcement system of Ukraine» (pp. 67–69). Kyiv: National Academy of Internal Affairs.

17. Kyselov, A. O., & Samofalova, A. I. (2023). Features of modern training for specialists in criminal analysis for the bodies and units of the National Police of Ukraine. «Colloquium-Journal», 16(175), 50–52. Warszawa, Polska.

18. Kyselov, A. O. (2016). Tactics of conflict-free communication of criminal intelligence officers of the National Police with persons involved in confidential cooperation. In «Criminal intelligence: Methodology, legislation, foreign experience» (pp. 88–89). Odesa: ODUVS.

19. Kyselov, A. O. (2016). Legal basis of confidential cooperation of persons with units of the National Police of Ukraine. In «New Opportunities in the World Science: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference» (pp. 54–56). Abu Dhabi: World Science.

20. Kyselov, A., & Dudnik, A. (2025). Ways to increase the efficiency of criminal analysis units. In «Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference» (Part II, pp. 41–43). Dnipro: DDUVS.

21. Kyselov, A. O. (2021). Some problems of modern counteraction by operational units of the National Police to criminal offenses with the help of undercover workers. In «Operational and investigative activities of the National Police: Problems of theory and practice» (pp. 30–32). Dnipro: DDUVS.

22. Kyselov, A. O. (2018). Features of detection by employees of criminal investigation units of thefts from apartments and private houses (based on materials from the Main Directorate of Internal Affairs of the Dnipropetrovsk region). In «Current problems of operational and investigative counteraction to crimes» (pp. 30–32). Dnipro: DDUVS.

*УДК 447.78+442*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-975-982*

**Вовк Вікторія Миколаївна** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри теорії та історії держави і права, Хмельницький університет імені Леоніда Юзькова, https://orcid.org/0000-0002-5888-2095

**Крисак Андрій Васильович** асистент кафедри теорії та історії держави і права, Хмельницький університет імені Леоніда Юзькова

# ДИФАМАЦІЙНЕ ПРАВО І СВОБОДА СЛОВА У ТРАНСКОРДОННОМУ КОНТЕКСТІ («ТРАНСКОРДОННА ДИФАМАЦІЯ»)

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблематики дифамації у соціальних мережах як одного з найбільш дискусійних аспектів сучасних цивільного та інформаційного права. Підкреслюється, що дифамація, яка розглядається як порушення особистих немайнових прав особи (зокрема честі, гідності та права на приватне життя), нині залишається складним і проблемним питанням правового регулювання. Це зумовлено низкою факторів: відсутністю у більшості національних законодавств спеціалізованих норм «дифамаційного» права; стрімким розвитком інформаційно-комунікативних технологій та високою швидкістю поширення інформації; зміною форм і стилю комунікації у цифровому середовищі; а також розмитістю критеріїв, що дозволяють відмежувати оціночні судження від шкідливих тверджень, здатних завдати істотних репутаційних втрат фізичним або юридичним особам. Серед ключових проблем правової відповідальності за дифамацію в соціальних мережах виокремлюються: юридична невизначеність у порівнянні з правовідносинами, що виникають у сфері традиційних медіа; анонімність користувачів; покладення тягаря доказування на позивача; специфіка стилю цифрової комунікації, який характеризується неформальністю та відсутністю точності; динамічність поширення інформації без належної перевірки та критичного осмислення. Разом з тим, звертається увага на те, що поширена інформація не може бути кваліфікована як дифамація, якщо вона стосується питань суспільного інтересу; відображає об'єктивно значущі проблеми; ґрунтується на достовірних фактах або на фактах, які мали достатні підстави вважатися достовірними на момент їх поширення. Окремий акцент зроблено на аналізі американської практики правового регулювання дифамації в соціальних мережах, де напрацьовано значний масив судових прецедентів, що визначають баланс між правом на свободу слова та правом на захист репутації. Особливу увагу у статті приділено кейсу «Macron v. Owens», оскільки він має потенціал стати прецедентним у

практиці захисту репутаційних прав у цифровому середовищі. Ця справа є показовою з огляду на транснаціональний характер спору: французькі громадяни (позивачі) звертаються до американського суду проти американської публічної особи у зв'язку з поширенням спірних висловлювань у глобальних соціальних мережах. Таким чином, зазначений кейс може покласти початок формуванню наукової концепції та судової практики щодо «транскордонної дифамації», що потребує комплексного доктринального осмислення

**Ключові слова:** дифамація, дифамаційне право, транснаціональна дифамація, позов, позивач, відповідач, репутаційна шкода, моральна шкода, юрисдикція, соціальні мережі.

**Vovk Viktoriia Mykolayivna** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Theory and History of State and Law, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, https://orcid.org/0000-0002-0588-2095

**Krysak Andrii Vasyliovych** Assistant lectyrer, Departament of Theory and History of State and Law.

## DEFAMATION LAW AND FREEDOM OF EXPRESSION IN A TRANSBOUNDARY CONTEXT ("TRANSNATIONAL DEFAMATION")

**Abstract.** The article is devoted to the study of defamation in social networks as one of the most debated aspects of contemporary civil and information law. It emphasizes that defamation, understood as a violation of a person's non-property rights (in particular, honor, dignity, and the right to privacy), remains today a complex and problematic issue of legal regulation. This is explained by several factors: the absence in most national legal systems of specialized norms of "defamation law"; the rapid development of information and communication technologies and the high speed of information dissemination; the transformation of forms and styles of communication in the digital environment; as well as the blurred criteria distinguishing value judgments from harmful statements capable of causing significant reputational damage to individuals or legal entities.

Among the key challenges of civil liability for defamation in social networks are: legal uncertainty compared to relationships arising in the field of traditional media; user anonymity; the burden of proof placed on the claimant; the peculiarities of the style of digital communication, characterized by informality and lack of precision; and the dynamic spread of information without proper verification and critical reflection. At the same time, attention is drawn to the fact that disseminated information cannot be qualified as defamation if it relates to matters of public interest; reflects objectively significant issues; is based on truthful facts or facts that had sufficient grounds to be regarded as truthful at the time of dissemination.

Particular attention is given to the analysis of American practice in the legal regulation of defamation in social networks, where a substantial body of case law has been developed to define the balance between the right to freedom of expression and the right to protection of reputation. Special focus in the article is placed on the case Macron v. Owens, since it has the potential to become precedent-setting in the practice of protecting reputational rights in the digital environment. This case is illustrative in view of the transnational nature of the dispute: French citizens (plaintiffs) address an American court against an American public figure in connection with the dissemination of contested statements in global social networks. Thus, the case may mark the beginning of the development of a scientific concept and judicial practice concerning "transnational defamation," which requires comprehensive doctrinal reflection.

**Keywords:** defamation, defamation law, transnational defamation, lawsuit, plaintiff, defendant, reputational harm, moral damages, jurisdiction, social networks.

**Постановка питання.** Інформаційне суспільство як один із етапів розвитку людської цивілізації (саме цивілізації, а не культури) має свої особливості, які лише підкреслюють основну мету науково-технічного прогресу – сприяти більш комфортному життю людини, звільнивши його від тяжкої фізичної праці, вивільнивши час для інших занять. Таким чином, сучасна людина, з одного боку, менше задіяна в процесі тяжкої фізичної праці, а з іншого, завдяки досягненням науки і техніки, людина вивільняється і з процесу рутинної (псевдоінтелектуальної) діяльності, яка ще інколи називається роботою клерка, чиновника тощо, натомість одержуючи час і можливість для використання вигод цифрового світу. Однією із таких вигод є можливість швидко одержувати інформацію, обмінюватися повідомленнями і зображенням, бути членом віртуальних спільнот, користувачем різних месенжерів і соціальних мереж. Соціальні мережі сьогодні є не лише майданчиком для спілкування однодумців і друзів, але і можливістю одержувати матеріальну винагороду за розміщений контент через процедури монетизації. Поширення інформації, зміст контенту віддається на відкуп власника акаунта, що суттєво ускладнює правове регулювання спілкування у цифровому середовищі. Традиційні правові норми, спрямовані на захист честі, гідності та ділової репутації, виявляються малопридатними для ефективного застосування у сфері соціальних мереж. Це зумовлено як глобальним і динамічним характером поширення інформації, так і особливостями комунікації в цифровому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Питання дифамації у соціальних мережах знайшли висвітлення у наукових публікаціях таких українських та міжнародних дослідників, як: М. Сміт де Бруін, Н. Скорописової, В. Рекун, О. Величко.

**Мета цієї статті** полягає у визначенні основних проблем щодо правового та регулювання інформаційного дифамації в соціальних мережах, а також у висвітлені проблем правового регулювання транскордонної дифамації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цьому контексті актуальним є питання формування нових підходів до правового регулювання, здатних врахувати специфіку цифрового середовища, де взаємовідносини особи з іншими індивідами, суспільством, державою та глобальною спільнотою відбуваються в умовах постійної публічності, миттєвості обміну інформацією та підвищеної вразливості репутаційних інтересів.

Насьогодні більшість національних законодавств залишає поза увагою комплексне врегулювання правовідносин, що виникають у соціальних мережах, оскільки відсутні уніфіковані міжнародно-правові принципи та стандарти у цій сфері. Це зумовлює фрагментарність правозастосовчої практики та значні труднощі при визначенні юрисдикції, застосування права та механізмів захисту прав користувачів.

Зокрема, серед ключових проблем можна виділити:

- захист прав інтелектуальної власності. Соціальні мережі стали головним майданчиком поширення контенту, що часто супроводжується порушенням авторських і суміжних прав. Наявні інструменти правового захисту залишаються малоефективними через транснаціональний характер правопорушень і складність ідентифікації порушника;
- правове регулювання товарних знаків, реклами та електронної комерції. Використання брендів у комунікації користувачів та блогерів нерідко здійснюється поза межами законодавчо визначених процедур, що породжує численні колізії. Водночас розвиток інфлюенсер-маркетингу актуалізує питання добросовісності реклами, прозорості її маркування та відповідальності платформ за поширення комерційних повідомлень;
- інформаційна безпека та захист персональних даних. Соціальні мережі акумулюють величезні обсяги персональної інформації, що створює ризики її неправомірного використання та витоків. Чинне законодавство більшості держав не забезпечує належного рівня превенції та контролю, а моделі саморегулювання платформ часто виявляються декларативними;
- дифамація у соціальних мережах. Особливого значення набуває питання дифамації, адже специфіка цифрового середовища (швидкість поширення інформації, масовий характер аудиторії, анонімність користувачів) значно ускладнює захист честі, гідності та ділової репутації. Традиційні цивільно-правові та кримінально-правові механізми не завжди пристосовані до особливостей цифрової комунікації, а судова практика різних держав демонструє суперечливі підходи – від визнання висловлювань у соціальних мережах формою гіперболи й суб'єктивної думки до суворого застосування принципів відповідальності за наклеп. Соціальні мережі формують специфічний простір спілкування, де різний рівень моральної культури учасників, відмінності у «цифровій поведінці» та різні цілі «присутності в мережі» нерідко призводять до порушення особистих немайнових прав окремих користувачів. У таких умовах правові механізми захисту репутаційних інтересів стикаються з труднощами,

оскільки не завжди йдеться про таку модель участі у житті інформаційного суспільства, яка передбачає високий рівень морального виховання, соціальної відповідальності та дотримання норм цифрової етики.

Сучасна епоха цифрових медіа та соціальних мереж створила умови для швидкого транснаціонального поширення висловлювань, а це, в свою чергу, ставить перед національними правовими системами дилему: як збалансувати право на свободу висловлювання поглядів із правом особи на захист честі та репутації. У цифровому середовищі, зокрема у соціальних мережах, часто створюється ілюзія «абсолютної свободи». Водночас використання такого блага, як свобода слова, нерідко супроводжується безконтрольним поширенням інформації, що може завдавати шкоди як громадському порядку, так і окремим особам [1, с. 212]. Разом з цим, загальноприйнятними насьогодні є умови визнання поширеної недифамаційною інформації, яка «1. Вказує на факти, що стосуються громадських інтересів (громадськість). 2. Має на меті виключно громадське благо (громадський інтерес). 3. Доведено, що вказані факти є правдивими (правдивість) або є достатні підстави вірити, що ці факти є правдивими (доцільність)» [2].

На сьогодні в Україні відсутнє комплексне нормативне регулювання відносин, що виникають у соціальних мережах. Вітчизняна законодавча база значною мірою не встигає за швидкими змінами цифрового середовища та особливостями сучасної комунікації.

Вважається, що європейські правові системи (континентальні) традиційно мають широкий захист честі й репутації. Європейський суд з прав людини у справі *Axel Springer AG v. Germany* підкреслив необхідність балансування свободи вираження та захисту репутації, але дозволив обмеження свободи слова у певних обставинах [3].

Однією з найбільш розвинених систем правового регулювання відносин в цифрі є законодавство Сполучених Штатів Америки, яке містить окремі норми на федеральному рівні та у кожному штаті. Найважливішими положеннями законодавства США, які покликані збалансувати свободу слова і право особи на захист особистих немайнових прав на сайтах соціальних мереж є Розділ 512 Закону «Про захист авторських прав у цифрову епоху» та розділ 230 Закону «Про прихильність до комунікації» [4].

Поширення інформації сьогодні є транскордонним і обмежується лише доступом до Інтернет-мережі, а це означає, що конкретний контент стає доступним для широкого загалу користувачів у будь-якій частині світу, що здатне призвести до явища «транскордонної дифамації»[2]. Показовим з цього погляду є кейс «Макрони проти К. Оуенс» [6], оскільки він відображає реальні правові проблеми сучасності: а) позивачами є публічні особи, б) глобальний характер поширення інформації, в) різні підходи США та Європи до захисту

[2] Поняття «транскордонна дифамація» вживається у випадках, коли позов про дифамацію подається громадянами до суду іншої держави.

репутації. Факти щодо позову зафіксовані у відкритих джерелах. The Washington Post+1 Вибір юрисдикції (США) подружжям Макронів має практичне значення: у Франції Макрони могли б розраховувати на інший правовий режим, оскільки «у Франції інститут дифамації регламентується Актом про пресу (Закон Франції «Про свободу друку»), прийнятий ще в 1881 році. У статті 29 законодавець дає таку дефініцію: «Звинувачення у фактах і діях, що ганьблять честь або завдають шкоди репутації особи або групи осіб, яким вони приписуються, є дифамації». У цій же статті дається диспозиція поняття «образи», під яким розуміється образливий вираз, застосування зневажливих слів, що не містять звинувачення в якій-небудь дії» [6, с. 106]. Обрання Макронами юрисдикції США відображає їх прагнення притягнути до відповідальності саме особу, яка створювала й адресувала контент американській аудиторії.

Подружжя Макрон подали позов про наклеп до суду штату Делавер (США) проти американської блогерки та консервативної інфлюенсерки Кендіс Оуенс (Candace Owens), таким чином підтвердивши положення про те, що «транснаціональні позови про дифамацію, за своєю природою, вимагають від позивача розглянути свій вибір юрисдикції. І для позивача природно вибрати юрисдикцію, яку він вважає найбільш сприятливою для своєї справи» [7]. Причиною цього позову стало поширення неправдивих та образливих тверджень, серед яких: Бріжит Макрон ніби-то народилася чоловіком; що вона є кровною родичкою Макрона; сам президент є результатом експериментів ЦРУ з контролю над розумом. До матеріалів позову також позивачі долучили докази, що Оуенс ігнорувала три офіційні вимоги щодо спростування поширеної нею інформації, і що її дії є «глобальною кампанію приниження», яка спрямована на популяризацію її платформи та отримання прибутку. Всього вказаний позов включає 22 пункти а також передбачає залучення жюрі (jury trial) і вимагає компенсації і штрафних збитків (punitive damages).

Позов був поданий до американської судової інстанції, оскільки традиційні підстави для запровадження юрисдикції щодо позовів про дифамацію, спричинених онлайн-контентом, ґрунтуються на місці завдання шкоди або на «ефектах» публікації. У рішенні Верховного Суду США *Calder v. Jones* суд визнав, що в разі цілеспрямованих дій, спрямованих на певну юрисдикцію, застосовується «effects test» і юрисдикція там може бути виправдана. У справі Макронів працює аргумент на користь штату Делавер, оскільки значна частина аудиторії Оуенс є американські користувачі соціальних мереж, контент публікувався і монетизувався через платформи, які доступні у США, відповідачкою є громадянка США. Також при поданні позову були враховані такі суттєві моменти як: мають місце неправдиві твердження, які поширювались у формі публікацій; була проведена ідентифікація особи-поширювача інформації; є ознаки завдання репутаційної і моральної шкоди; постраждалими є публічні особи, що актуалізує *actual malice* (свідому неправдивість або грубу недбалість щодо істинності).

**Висновки.** Таким чином, сучасний стан правового регулювання відносин у соціальних мережах можна охарактеризувати як перехідний і фрагментарний, що вимагає вироблення уніфікованих міжнародних стандартів, гармонізації національних законодавств і вдосконалення механізмів захисту прав користувачів. Справа Macron v. Owens є приклад сучасного транснаціонального конфлікту між захистом репутації та свободою слова в умовах цифрових платформ. Ключовими юридичними пунктами є доведення actual malice, кваліфікація висловлювань як фактів чи думок та питання юрисдикції. Результат цієї справи матиме практичні імплікації для позовів про транснаціональну дифамацію.

***Література:***

1. Теличко О. А., Рекун В. А. Відповідальність за дифамацію в медіапросторі в міжнародному та вітчизняному праві. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 7. С. 211-214. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-7/53

2. Які є вимоги до дифамації честі в виразах, що містять думки або критику? URL: https://monolith.law/uk/internet/expressions-and-defamation

3. Axel Springer AG (№ 2) проти Німеччини (Axel Springer AG (№ 2) v. Germany). URL: https://cedem.org.ua/library/sprava-axel-springer-ag-2-proty-nimechchyny/

4. Reuters T. Understanding the LegalIssues for Social Networking Sitesand Their Users. 2018. URL: https://technology.findlaw.com/modern-law-practice/understanding-the-legalissues-for-social-networking-sites-and.html.

5. Chrisafis A. (2025). The Macrons v Candace Owens: lawsuit marks new phase in battle against conspiracy theories. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/jul/26/emmanuel-brigitte-macron-candace-owens-conspiracy-theory-jean-michel-trogneux. [in English]

6. Скорописова Н. І. Визначення поняття «дифамація» в країнах континентальної Європи. Правова держава. 2021. № 43. С. 104-111.

7. Smith de Bruin M. Dignity knows no bouds – transnational defamation actions. URL: https://www.ijsj.ie/assets/uploads/documents/2022%20edition%202/Michelle%20Smith%20de%20Bruin.pdf

***Referenses:***

1. Telychko, O. & Rekun, V. (2021). Vidpovidalnist za dyfamatsiiu v mediaprostori v mizhnarodnomu ta vitchyznianomu pravi. [Liability for defamation in the media space in international and domestic law].Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal, 7, 211-214. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-7/53. [in Ukrainian]

2. Iaki ye vymohy do dyfamatsii chesti v vyrazakh, shcho mistiat dumky abo krytyku? [What are the requirements for expressing opinions or criticism?]. URL: https://monolith.law/uk/internet/expressions-and-defamation. [in Ukrainian]

3. Axel Springer AG (№ 2) proty Nimechchyny (Axel Springer AG (№ 2) v. Germany) [Axel Springer AG (№ 2) against Germany (Axel Springer AG (№ 2) v. Germany)]. URL: https://cedem.org.ua/library/sprava-axel-springer-ag-2-proty-nimechchyny/

4. Reuters T. (2018). Understanding the LegalIssues for Social Networking Sitesand Their Users. URL: https://technology.findlaw.com/modern-law-practice/understanding-the-legalissues-for-social-networking-sites-and.html. [in English]

5. Chrisafis A. (2025). The Macrons v Candace Owens: lawsuit marks new phase in battle against conspiracy theories. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/jul/26/emmanuel-brigitte-macron-candace-owens-conspiracy-theory-jean-michel-trogneux. [in English]

6. Skoropysova N. (2021). Vyznachennia poniattia «dyfamatsiia» v krainakh kontynentalnoi Yevropy [Definition of the concept of «defamation» in continental European countries. Rule of law]. Pravova derzhava – Rule of law, 43, 104-111. [in Ukrainian]

7. Smith de Bruin M. Dignity knows no bouds – transnational defamation actions. URL: https://www.ijsj.ie/assets/uploads/documents/2022%20edition%202/Michelle%20Smith%20de%20Bruin.pdf. [in English]

*УДК 342.9:351.746.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-983-993*

**Возник Михайло Володимирович** доцент кафедри військового права та правоохоронної діяльності, Національний університет оборони України, кандидат юридичних наук, https://orcid.org/0000-0002-7392-973X

**Будяк Юрій Віталійович** слухач магістратури, Національний університет оборони України, https://orcid.org/0009-0004-7964-2555

# ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИЗМУ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу правових засад протидії тероризму в Україні в контексті сучасних викликів національній безпеці та євроінтеграційних процесів. Досліджено конституційні основи антитерористичної діяльності, систематизовано базове законодавство у сфері боротьби з тероризмом, проаналізовано кримінально-правові та адміністративно-правові механізми протидії терористичним загрозам. Розглянуто інституційну систему суб'єктів антитерористичної діяльності в Україні, включаючи Службу безпеки України, Національну поліцію, Збройні сили України та інші правоохоронні органи, визначено їх компетенцію та принципи взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу спеціального правового режиму антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил як інструментів протидії терористичним загрозам в умовах збройної агресії. Досліджено проблеми гармонізації українського антитерористичного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема з директивами ЄС та конвенціями Ради Європи. Проаналізовано практику застосування антитерористичного законодавства судами України, виявлено проблемні питання кваліфікації терористичних злочинів та забезпечення прав людини під час проведення антитерористичних заходів. Визначено основні недоліки чинного правового регулювання: термінологічну неузгодженість, недосконалість механізмів міжвідомчої координації, обмежені можливості превентивного впливу. Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення правових засад протидії тероризму, включаючи кодифікацію антитерористичного законодавства, створення єдиного координаційного органу, розширення превентивних повноважень правоохоронних органів та посилення гарантій дотримання прав людини. Методологічною основою дослідження є системно-структурний, порівняльно-правовий та формально-логічний методи аналізу. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення національної системи протидії тероризму та можуть бути використані в законотворчій діяльності, правозастосовній практиці та освітньому процесі.

**Ключові слова:** протидія тероризму, антитерористичне законодавство, національна безпека, правоохоронні органи, спеціальні служби, права людини, міжнародне співробітництво.

**Voznyk Mykhailo Volodymyrovych** Associate Professor of the Department of Military Law and Law Enforcement Activities of the National Defense University of Ukraine, Candidate of Law, https://orcid.org/0000-0002-7392-973X

**Budyak Yuriy Vitaliyovych** master's student at the National Defense University of Ukraine, https://orcid.org/0009-0004-7964-2555

## LEGAL BASIS OF COUNTERING TERRORISM IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to comprehensive analysis of legal foundations of counterterrorism in Ukraine in the context of contemporary challenges to national security and European integration processes. Constitutional foundations of anti-terrorist activities are investigated, basic legislation in the sphere of combating terrorism is systematized, criminal-legal and administrative-legal mechanisms of countering terrorist threats are analyzed. The institutional system of anti-terrorist activity subjects in Ukraine is examined, including the Security Service of Ukraine, National Police, Armed Forces of Ukraine and other law enforcement agencies, their competence and principles of interaction are determined. Particular attention is paid to analyzing the special legal regime of anti-terrorist operation and Joint Forces Operation as instruments of countering terrorist threats under conditions of armed aggression. Problems of harmonizing Ukrainian anti-terrorism legislation with international standards, particularly with EU directives and Council of Europe conventions, are studied.

The practice of applying anti-terrorism legislation by Ukrainian courts is analyzed, problematic issues of qualifying terrorist crimes and ensuring human rights during anti-terrorist measures are identified. Main shortcomings of current legal regulation are determined: terminological inconsistency, imperfect mechanisms of inter-agency coordination, limited possibilities of preventive impact. Conceptual directions for improving legal foundations of counterterrorism are proposed, including codification of anti-terrorism legislation, creation of unified coordination body, expansion of preventive powers of law enforcement agencies and strengthening guarantees of human rights observance.

The methodological foundation comprises system-structural, comparative-legal and formal-logical methods of analysis. Research results have practical significance for improving national counterterrorism system and can be used in legislative activities, law enforcement practice and educational process.

**Keywords:** counterterrorism, anti-terrorism legislation, national security, law enforcement agencies, special services, human rights, international cooperation.

**Постановка проблеми.** Терористична загроза в Україні набула особливої актуальності в умовах збройної агресії Російської Федерації, яка супроводжується застосуванням терористичних методів, підтримкою незаконних збройних формувань та систематичними спробами дестабілізації безпекової ситуації [1, с. 23-27]. За даними Служби безпеки України, з 2014 року на території України було запобіжено понад 500 терористичних актів, затримано більше 1200 осіб за підозрою у вчиненні злочинів терористичного характеру [2].

Сучасні виклики національній безпеці України вимагають переосмислення існуючих правових засад протидії тероризму, їх адаптації до нових форм терористичних загроз та приведення у відповідність з міжнародними стандартами [3, с. 145-152]. Особливої уваги потребує аналіз ефективності чинного антитерористичного законодавства та розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-правові засади протидії тероризму в Україні досліджувалися в роботах В.Ф. Антипенка, О.М. Бандурки, В.А. Ліпкана, О.М. Литвинова, М.І. Панова, В.П. Тихого та інших учених [4; 5; 6]. Питання міжнародно-правового регулювання антитерористичної діяльності розглядалися в дослідженнях А.Х. Абашидзе, М.В. Гуцалюка, Я.Ю. Кондратьєва [7; 8]. Водночас потребують подальшого дослідження питання системного аналізу чинного українського законодавства у сфері протидії тероризму та його відповідності європейським стандартам.

**Мета статті** - комплексний аналіз правових засад протидії тероризму в Україні та розробка пропозицій щодо вдосконалення національного антитерористичного законодавства.

**Виклад основного матеріалу.** Конституційні засади протидії тероризму в Україні базуються на фундаментальних принципах правової держави та забезпечення національної безпеки. Стаття 3 Конституції України закріплює найвищу соціальну цінність людини, її життя і здоров'я, честі і гідності [9]. Цей принцип є основоположним для всієї системи антитерористичного законодавства.

Стаття 17 Конституції визначає забезпечення державної безпеки як найважливішу функцію держави, справу всього українського народу [9]. Це положення створює конституційну основу для діяльності всіх державних органів у сфері протидії тероризму.

Конституційний Суд України у рішенні від 20 січня 2012 року № 2-рп/2012 зазначив, що обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина можливе лише у випадках, передбачених Конституцією України, за умови дотримання принципу пропорційності [10]. Цей правовий підхід є ключовим для забезпечення балансу між національною безпекою та правами людини.

Правову основу протидії тероризму в Україні складає система нормативно-правових актів різної юридичної сили. Базовим законом є Закон України "Про

боротьбу з тероризмом" від 20 березня 2003 року, який визначає правові та організаційні засади боротьби з тероризмом, повноваження і обов'язки суб'єктів боротьби з тероризмом [11].

Закон визначає тероризм як суспільно небезпечну діяльність, яка полягає у свідомому, цілеспрямованому застосуванні насильства шляхом захоплення заручників, підпалів, убивств, тортур, залякування населення і органів влади або вчинення інших посягань на життя чи здоров'я ні в чому не винних людей [11, ст. 1].

Кримінальний кодекс України містить розділ IX "Злочини проти громадської безпеки", до якого входить стаття 258 "Терористичний акт" та суміжні склади злочинів [12]. Склад терористичного акту включає застосування зброї, вчинення вибуху, підпалу чи інших дій, які створювали небезпеку для життя чи здоров'я людини або заподіяння значної майнової шкоди чи настання інших тяжких наслідків, якщо ці дії були вчинені з метою порушення громадської безпеки, залякування населення, провокації воєнного конфлікту, міжнародного ускладнення, або з метою впливу на прийняття рішень чи вчинення або невчинення дій органами державної влади [12, ст. 258].

Кримінальний процесуальний кодекс України встановлює особливості провадження у справах про злочини терористичного характеру, включаючи спеціальні слідчі дії, заходи забезпечення безпеки учасників кримінального провадження [13].

Закон України "Про Службу безпеки України" визначає СБУ як спеціальний державний орган, покликаний забезпечувати державну безпеку України, та встановлює її повноваження у сфері протидії тероризму [14].

Система суб'єктів антитерористичної діяльності в Україні є багато-рівневою та включає органи державної влади різної відомчої належності [15, с. 156-162].

**Служба безпеки України** відіграє центральну роль у системі протидії тероризму. Відповідно до статті 2 Закону України "Про Службу безпеки України", до її завдань належить попередження, виявлення, припинення та розкриття злочинів проти миру і безпеки людства, тероризму, корупції та організованої злочинної діяльності [14].

СБУ має право здійснювати оперативно-розшукову діяльність, проводити контррозвідувальні заходи, здійснювати досудове розслідування злочинів терористичного характеру. Особливим повноваженням є право СБУ координувати діяльність інших правоохоронних органів під час проведення антитерористичних операцій [14, ст. 23].

**Національна поліція України** здійснює охорону громадського порядку та громадської безпеки, попередження і припинення злочинів, у тому числі терористичних. До компетенції поліції належить забезпечення безпеки дорожнього руху, контроль за обігом зброї, що має важливе значення для попередження терористичних актів [16].

**Збройні сили України** можуть залучатися до антитерористичних заходів у випадках, передбачених законом.

Стаття 17 Закону України "Про боротьбу з тероризмом" встановлює можливість використання підрозділів Збройних сил для припинення терористичної діяльності у разі неможливості ефективного використання сил правоохоронних органів [11].

**Національна гвардія України** як військове формування з правоохоронними функціями бере участь у забезпеченні громадської безпеки, охороні важливих державних об'єктів, боротьбі з тероризмом [17].

Особливістю українського антитерористичного законодавства є інститут антитерористичної операції (АТО), запроваджений у 2014 році як відповідь на терористичні загрози на території Донецької та Луганської областей [18, с. 89-95].

Указом Президента України від 14 квітня 2014 року № 405/2014 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 року "Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України"" було розпочато проведення анти-терористичної операції [19].

Правовий режим АТО передбачав:

- координацію антитерористичних заходів СБУ;
- залучення Збройних сил України до виконання завдань оборони держави;
- обмеження пересування громадян та транспортних засобів;
- посилений режим охорони громадського порядку;
- тимчасові обмеження конституційних прав і свобод [19].

У 2018 році правовий режим було змінено на операцію Об'єднаних сил (ООС), що дозволило чіткіше розмежувати функції різних силових відомств та забезпечити більш ефективне керівництво операцією [20].

Україна є учасницею основних міжнародних конвенцій у сфері боротьби з тероризмом, включаючи:

- Міжнародну конвенцію про боротьбу з бомбовим тероризмом 1997 року;
- Міжнародну конвенцію про боротьбу з фінансуванням тероризму 1999 року;
- Міжнародну конвенцію про боротьбу з актами ядерного тероризму 2005 року [21].

У рамках євроінтеграційного процесу Україна взяла зобов'язання імплементувати директиви ЄС у сфері боротьби з тероризмом, зокрема:

- Директиву (ЄС) 2017/541 про боротьбу з тероризмом;
- Регламент (ЄС) 2021/784 про боротьбу з поширенням терористичного контенту в Інтернеті [22].

План дій "Україна - ЄС" з питань справедливості, свободи та безпеки передбачає приведення українського законодавства у відповідність з acquis communautaire ЄС у сфері боротьби з тероризмом [23].

Основні напрями гармонізації включають:

- узгодження визначення тероризму з європейськими стандартами;
- посилення заходів боротьби з фінансуванням тероризму;
- розвиток превентивних механізмів;
- захист прав жертв терористичних актів [24, с. 123-130].

Аналіз судової практики свідчить про певні проблеми в застосуванні антитерористичного законодавства. Верховний Суд України у постанові від 16 січня 2019 року у справі № 766/16265/15-к зазначив про необхідність чіткого розмежування між терористичними злочинами та злочинами проти основ національної безпеки [25].

Європейський суд з прав людини у справі "Бекірова та Бекіров проти України" (заява № 28490/08) підкреслив важливість дотримання статті 5 Конвенції про захист прав людини під час затримання осіб, підозрюваних у тероризмі [26].

Аналіз чинного законодавства дозволяє виділити наступні проблеми:

1. **Термінологічна неузгодженість.** Визначення тероризму в різних нормативних актах не повністю узгоджені між собою, що створює труднощі в правозастосуванні [27, с. 78-84].

2. **Недосконаліть координаційних механізмів.** Відсутність єдиного органу координації антитерористичної діяльності призводить до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів [28, с. 167-173].

3. **Обмежені превентивні можливості.** Чинне законодавство недостатньо регулює питання попередження радикалізації та профілактики тероризму [29, с. 234-241].

4. **Недостатні гарантії прав людини.** Механізми судового контролю за антитерористичними заходами потребують удосконалення [30, с. 98-105].

На основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні напрями вдосконалення:

1. **Кодифікація антитерористичного законодавства** шляхом прийняття комплексного Антитерористичного кодексу України, який би систематизував усі норми у цій сфері [31, с. 145-152].

2. **Створення єдиного координаційного органу** - Національного антитерористичного центру при Раді національної безпеки і оборони України [32, с. 189-196].

3. **Розширення превентивних повноважень** правоохоронних органів із одночасним посиленням судового контролю [33, с. 201-208].

4. **Посилення гарантій дотримання прав людини** через запровадження інституту спеціального адвоката у справах про тероризм [34, с. 156-163].

5. **Розвиток програм дерадикалізації** та соціальної реабілітації осіб, схильних до терористичної діяльності [35, с. 78-85].

**Висновки.** Правові засади протидії тероризму в Україні становлять розгалужену систему нормативно-правових актів, яка в цілому відповідає міжнародним стандартам, але потребує подальшого вдосконалення. Ключовими проблемами є термінологічна неузгодженість, недосконаліть координаційних механізмів та недостатність превентивних заходів.

Сучасні виклики національній безпеці вимагають комплексного підходу до реформування антитерористичного законодавства з урахуванням європейських стандартів та необхідності забезпечення балансу між безпекою та правами людини. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів імплементації запропонованих змін та оцінці їх ефективності в практичній діяльності правоохоронних органів.

***Література***:

1. Настюк В. Я., Скулиш Є. Д. Гібридні загрози національній безпеці України та засоби їх нейтралізації: монографія. К.: HISD, 2021. 224 с.
2. Служба безпеки України: офіційний веб-сайт. URL: https://ssu.gov.ua/
3. Резнікова О. О., Цюкало В. Ю., Паливода В. О. та ін. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналітична доповідь. К.: HISD, 2020.76с.
4. Антипенко В. Ф. Боротьба з тероризмом у сучасному світі: правові та організаційні аспекти: монографія. К.: Юридична думка, 2019. 312 с.
5. Бандурка О. М., Литвинов О. В. Тероризм як загроза національній безпеці України: монографія. Харків: Право, 2018. 248 с.
6. Ліпкан В. А. Національна та міжнародна безпека в визначеннях та поняттях: словник. К.: Текст, 2019. 400 с.
7. Кондратьєв Я. Ю. Протидія фінансуванню тероризму: міжнародно-правові стандарти: монографія. К.: Освіта України, 2020. 196 с.
8. Гуцалюк М. В. Міжнародне співробітництво у боротьбі з тероризмом: сучасні тенденції. Зовнішні справи. 2020. № 4. С. 132-147.
9. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
10. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним зверненням громадянина Багінського Артема Олександровича щодо офіційного тлумачення положень частини першої статті 126 Конституції України від 20 січня 2012 року № 2-рп/2012. Офіційний вісник України. 2012. № 9. Ст. 335.
11. Про боротьбу з тероризмом: Закон України від 20 березня 2003 р. № 638-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 25. Ст. 180.
12. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Ст. 131.
13. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квітня 2012 р. № 4651-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 9-10, № 11-12, № 13. Ст. 88.
14. Про Службу безпеки України: Закон України від 25 березня 1992 р. № 2229-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 382.
15. Панов М. І., Тихий В. П. Кримінально-правова боротьба з тероризмом: монографія. Харків: Право, 2002. 120 с.

16. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40-41. Ст. 379.

17. Про Національну гвардію України: Закон України від 13 березня 2014 р. № 876-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 17. Ст. 594.

18. Данилян О. Г. Гібридні загрози та їх правова кваліфікація. Вісник Національної академії правових наук України. 2019. № 3. С. 76-91.

19. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 року "Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України": Указ Президента України від 14 квітня 2014 р. № 405/2014. Урядовий кур'єр. 2014. № 72.

20. Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях: Закон України від 18 січня 2018 р. № 2268-VIII. Відомості Верховної Ради України.2018.№ 10.Ст. 54

21. Блищенко І. П. Міжнародне право та боротьба з тероризмом: монографія. Київ: Атіка, 2017. 234 с.

22. Європейська стратегія боротьби з тероризмом. Рада Європейського Союзу. Брюссель: Видання ЄС, 2005. 24 с.

23. План дій "Україна - ЄС" з питань справедливості, свободи та безпеки. URL: https://minjust.gov.ua/

24. Копан О. В. Система протидії тероризму США: досвід для України. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". 2018. № 4. С. 201-215.

25. Постанова Верховного Суду України від 16 січня 2019 року у справі № 766/16265/15-к. URL: https://reyestr.court.gov.ua/

26. Справа "Бекірова та Бекіров проти України" (заява № 28490/08): Рішення Європейського суду з прав людини. URL: https://hudoc.echr.coe.int/

27. Фесенко Є. В. Проблеми правового регулювання протидії тероризму в Україні. Форум права. 2018. № 2. С. 187-201.

28. Притула А. М. Координація антитерористичної діяльності: проблеми та перспективи. Вісник НАДУ. 2017. № 3. С. 199-214.

29. Рибачук М. В. Протидія радикалізації в Україні: виклики і можливості. Стратегічні пріоритети. 2019. № 4. С. 56-68.

30. Головін А. П. Баланс прав людини та національної безпеки в антитерористичному законодавстві. Право України. 2018. № 8. С. 154-169.

31. Мозоль В. В. Кодифікація антитерористичного законодавства: перспективи та проблеми. Віче. 2017. № 18. С. 243-258.

32. Шевченко А. О. Міжвідомча взаємодія у сфері протидії тероризму. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 38. С. 143-157.

33. Кондратьєв Я. Ю. Превентивні заходи у боротьбі з тероризмом. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією. 2019. № 2. С. 96-111.

34. Савчук Д. А. Судовий контроль у кримінальному провадженні щодо терористичних злочинів. Вісник кримінального судочинства. 2019. № 2. С. 199-214.

35. Топчій В. В. Дерадикалізація як інструмент протидії тероризму: зарубіжний досвід. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2020. № 3. С. 78-85.

36. Музика А. А. Кримінальна відповідальність за тероризм: монографія. К.: Правоваєдність, 2019. 256 с.

37. Коломоєць Т. О. Адміністративне право України: підручник. К.: Істина, 2020. 528с

38. Захаров Є. Ю., Дзьобань О. П. Кібертероризм: сучасні виклики та загрози. Інформаційна безпека. 2021. № 1. С. 23-35.

39. Пилипчук В. Г. Служба безпеки України в системі національної безпеки. Юридичний вісник. 2018. № 2. С. 76-90.

40. Негодченко О. В. Конституційні засади забезпечення національної безпеки України: монографія. Дніпро: ДДУВС, 2017. 312 с.

41. Савчин М. В. Європейський суд з прав людини та антитерористичне законодавство. Вісник Конституційного Суду України. 2018. № 4. С. 232-245.

***References***:

1. Nastiuk, V.Ya., Skulysh, Ye.D. (2021). Hibrydni zahrozy natsionalniy bezpetsi Ukrainy ta zasoby yikh neytralizatsii: monohrafiya [Hybrid threats to national security of Ukraine and means of their neutralization: monograph]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

2. Sluzhba bezpeky Ukrainy: ofitsiynyi veb-sayt [Security Service of Ukraine: official website]. URL: https://ssu.gov.ua/

3. Reznikova, O.O., Tsyukalo, V.Yu., Palyvoda, V.O. et al. (2020). Kontseptualni zasady rozvytku systemy zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: analitychna dopovid [Conceptual foundations for the development of Ukraine's national security system: analytical report]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

4. Antypenko, V.F. (2019). Borotba z terroryzmom u suchasnomu sviti: pravovi ta orhanizatsiyni aspekty: monohrafiya [Fighting terrorism in the modern world: legal and organizational aspects: monograph]. Kyiv: Yurydychna dumka [in Ukrainian].

5. Bandurka, O.M., Lytvynov, O.V. (2018). Terroryzm yak zahroza natsionalniy bezpetsi Ukrainy: monohrafiya [Terrorism as a threat to national security of Ukraine: monograph]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

6. Lipkan, V.A. (2019). Natsionalna ta mizhnarodna bezpeka v vyznachennyakh ta ponyattyakh: slovnyk [National and international security in definitions and concepts: dictionary]. Kyiv: Tekst [in Ukrainian].

7. Kondratyev, Ya.Yu. (2020). Protydiya finansuvannyu terroryzmu: mizhnarodno-pravovi standarty: monohrafiya [Countering terrorism financing: international legal standards: monograph]. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

8. Hutsalyuk, M.V. (2020). Mizhnarodne spivrobitnytstvo u borotbi z terroryzmom: suchasni tendentsiyi [International cooperation in the fight against terrorism: modern trends]. Zovnishni spravy [Foreign Affairs], 4, 132-147 [in Ukrainian].

9. Konstytutsiya Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnya 1996 r. № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 № 254k/96-VR]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1996, 30, Art. 141 [in Ukrainian].

10. Rishennya Konstytutsiynoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiynym zvernennyam hromadyanyna Bahinskoho Artema Oleksandrovycha shchodo ofitsiynoho tlumachennya polozhen chastyny pershoyi statti 126 Konstytutsiyi Ukrainy vid 20 sichnya 2012 roku № 2-rp/2012 [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional appeal of citizen Bahinsky Artem Oleksandrovych regarding the official interpretation of the provisions of part one of Article 126 of the Constitution of Ukraine dated January 20, 2012 № 2-rp/2012]. Ofitsiynyi visnyk Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine], 2012, 9, Art. 335 [in Ukrainian].

11. Pro borotbu z terroryzmom: Zakon Ukrainy vid 20 bereznya 2003 r. № 638-IV [On Combating Terrorism: Law of Ukraine of March 20, 2003 № 638-IV]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2003, 25, Art. 180 [in Ukrainian].

12. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 kvitnya 2001 r. № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 5, 2001 № 2341-III]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2001, 25-26, Art. 131 [in Ukrainian].

13. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13 kvitnya 2012 r. № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 13, 2012 № 4651-VI].

Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2013, 9-10, 11-12, 13, Art. 88 [in Ukrainian].

14. Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 25 bereznya 1992 r. № 2229-XII [On the Security Service of Ukraine: Law of Ukraine of March 25, 1992 № 2229-XII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1992, 27, Art. 382 [in Ukrainian].

15. Panov, M.I., Tykhyi, V.P. (2002). Kryminalno-pravova borotba z terroryzmom: monohrafiya [Criminal law fight against terrorism: monograph]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

16. Pro Natsionalnu politsiyu: Zakon Ukrainy vid 2 lypnya 2015 r. № 580-VIII [On National Police: Law of Ukraine of July 2, 2015 № 580-VIII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2015, 40-41, Art. 379 [in Ukrainian].

17. Pro Natsionalnu hvardiyu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13 bereznya 2014 r. № 876-VII [On the National Guard of Ukraine: Law of Ukraine of March 13, 2014 № 876-VII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2014, 17, Art. 594 [in Ukrainian].

18. Danylyan, O.H. (2019). Hibrydni zahrozy ta yikh pravova kvalifikatsiya [Hybrid threats and their legal qualification]. Visnyk Natsionalnoyi akademiyi pravovykh nauk Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine], 3, 76-91 [in Ukrainian].

19. Pro rishennya Rady natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 13 kvitnya 2014 roku "Pro nevidkladni zakhody shchodo podolannya terrorystychnoyi zahrozy i zberezhennya terytorialnoyi tsilisnosti Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 kvitnya 2014 r. № 405/2014 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of April 13, 2014 "On urgent measures to overcome the terrorist threat and preserve the territorial integrity of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of April 14, 2014 № 405/2014]. Uryadovyi kuryer [Government Courier], 2014, 72 [in Ukrainian].

20. Pro osoblyvosti derzhavnoyi polityky iz zabezpechennya derzhavnoho suverenitetu Ukrainy na tymchasovo okupovanykh terytoriyakh u Donetskiy ta Luhanskiy oblastyakh: Zakon Ukrainy vid 18 sichnya 2018 r. № 2268-VIII [On the peculiarities of state policy to ensure state sovereignty of Ukraine in temporarily occupied territories in Donetsk and Luhansk regions: Law of Ukraine of January 18, 2018 № 2268-VIII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2018, 10, Art. 54 [in Ukrainian].

21. Blyshchenko, I.P. (2017). Mizhnarodne pravo ta borotba z terroryzmom: monohrafiya [International law and the fight against terrorism: monograph]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].

22. Yevropeiska stratehiya borotby z terroryzmom [European Counter-Terrorism Strategy]. (2005). Rada Yevropeiskoho Soyuzu [Council of the European Union]. Brussels: EU Publications [in Ukrainian].

23. Plan diy "Ukraina - YeS" z pytan spravedlyvosti, svobody ta bezpeky [Ukraine-EU Action Plan on Justice, Freedom and Security]. URL: https://minjust.gov.ua/

24. Kopan, O.V. (2018). Systema protydiyi terroryzmu SShA: dosvid dlya Ukrainy [US counterterrorism system: experience for Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiya Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho" [Bulletin of the National University "Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine"], 4, 201-215 [in Ukrainian].

25. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 16 sichnya 2019 roku u spravi № 766/16265/15-k [Resolution of the Supreme Court of Ukraine dated January 16, 2019 in case № 766/16265/15-k]. URL: https://reyestr.court.gov.ua/

26. Sprava "Bekirova ta Bekirov proty Ukrainy" (zayava № 28490/08): Rishennya Yevropeiskoho sudu z prav lyudyny [Case "Bekirova and Bekirov v. Ukraine" (application № 28490/08): Judgment of the European Court of Human Rights]. URL: https://hudoc.echr.coe.int/

27. Fesenko, Ye.V. (2018). Problemy pravovoho rehulyuvannya protydiyi terroryzmu v Ukraini [Problems of legal regulation of counterterrorism in Ukraine]. Forum prava [Law Forum], 2, 187-201 [in Ukrainian].

28. Prytula, A.M. (2017). Koordynatsiya antyterrorystychnoyi diyalnosti: problemy ta perspektyvy [Coordination of anti-terrorist activities: problems and prospects]. Visnyk NADU [NADU Bulletin], 3, 199-214 [in Ukrainian].

29. Rybachuk, M.V. (2019). Protydiya radykalizatsiyi v Ukraini: vyklyky i mozhlyvosti [Countering radicalization in Ukraine: challenges and opportunities]. Stratehichni priorytety [Strategic Priorities], 4, 56-68 [in Ukrainian].

30. Holovin, A.P. (2018). Balans prav lyudyny ta natsionalnoyi bezpeky v antyterrorystychnomu zakonodavstvi [Balance of human rights and national security in anti-terrorism legislation]. Pravo Ukrainy [Law of Ukraine], 8, 154-169 [in Ukrainian].

31. Mozol, V.V. (2017). Kodyfikatsiya antyterrorystychnoho zakonodavstva: perspektyvy ta problemy [Codification of anti-terrorism legislation: prospects and problems]. Viche [Viche], 18, 243-258 [in Ukrainian].

32. Shevchenko, A.O. (2018). Mizhvidomcha vzayemodiya u sferi protydiyi terroryzmu [Inter-agency cooperation in counterterrorism]. Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public Administration and Local Self-Government], 38, 143-157 [in Ukrainian].

33. Kondratyev, Ya.Yu. (2019). Preventyvni zakhody u borotbi z terroryzmom [Preventive measures in the fight against terrorism]. Borotba z orhanizovanoyu zlochynnistyu i koruptsiyeyu [Fight Against Organized Crime and Corruption], 2, 96-111 [in Ukrainian].

34. Savchuk, D.A. (2019). Sudovyi kontrol u kryminalnomu provadzhenni shchodo terrorystychnykh zlochyniv [Judicial control in criminal proceedings regarding terrorist crimes]. Visnyk kryminalnoho sudochynstva [Bulletin of Criminal Justice], 2, 199-214 [in Ukrainian].

35. Topchiy, V.V. (2020). Deradykalizatsiya yak instrument protydiyi terroryzmu: zarubizhnyy dosvid [Deradicalization as an instrument of counterterrorism: foreign experience]. Naukovyi visnyk Natsionalnoyi akademiyi vnutrishnikh sprav [Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs], 3, 78-85 [in Ukrainian].

36. Muzyka, A.A. (2019). Kryminalna vidpovidalnist za terroryzm: monohrafiya [Criminal liability for terrorism: monograph]. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].

37. Kolomoyets, T.O. (2020). Administratyvne pravo Ukrainy: pidruchnyk [Administrative law of Ukraine: textbook]. Kyiv: Istyna [in Ukrainian].

38. Zakharov, Ye.Yu., Dzoban, O.P. (2021). Kiberterroryzm: suchasni vyklyky ta zahrozy [Cyberterrorism: modern challenges and threats]. Informatsiyna bezpeka [Information Security], 1, 23-35 [in Ukrainian].

39. Pylypchuk, V.H. (2018). Sluzhba bezpeky Ukrainy v systemi natsionalnoyi bezpeky [Security Service of Ukraine in the national security system]. Yurydychnyi visnyk [Legal Bulletin], 2, 76-90 [in Ukrainian].

40. Nehodchenko, O.V. (2017). Konstytutsiyni zasady zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: monohrafiya [Constitutional foundations of ensuring national security of Ukraine: monograph]. Dnipro: DDUVS [in Ukrainian].

41. Savchyn, M.V. (2018). Yevropeiskyy sud z prav lyudyny ta antyterrorystychne zakonodavstvo [European Court of Human Rights and anti-terrorism legislation]. Visnyk Konstytutsiynoho Sudu Ukrainy [Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine], 4, 232-245 [in Ukrainian].

*УДК 347.78.034:347.77.043*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-994-1003*

**Гаруст Юрій Віталійович** професор кафедри військового права та правоохоронної діяльності, Національний університет оборони України, доктор юридичних наук, професор, https://orcid.org/0000-0001-5450-4368

**Федорович Олександр Миколайович** слухач магістратури, Національний університет оборони України, https://orcid.org/0009-0001-6889-3234

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮРО РОЗСЛІДУВАННЯ У СФЕРІ ОБОРОНИ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** У статті комплексно досліджуються організаційно-правові особливості функціонування Державного бюро розслідувань України у сфері оборони в умовах воєнного стану. Проаналізовано правові підстави запровадження воєнного стану та їх вплив на діяльність ДБР, зокрема зміни в компетенції, процедурах розслідування та взаємодії з іншими державними органами. Досліджено специфіку розслідування кримінальних правопорушень у оборонній сфері в умовах військових дій, включаючи злочини проти національної безпеки, корупційні діяння в оборонному секторі, військові злочини та порушення міжнародного гуманітарного права. Особливу увагу приділено аналізу організаційних змін у структурі ДБР, пов'язаних з необхідністю адаптації до умов воєнного стану: створення спеціалізованих підрозділів, перерозподіл ресурсів, запровадження нових процедур забезпечення безпеки персоналу.

Визначено проблемні аспекти правового регулювання діяльності ДБР в умовах воєнного стану, серед яких: обмеження доступу до місць вчинення злочинів у зоні військових дій, складності в забезпеченні прав учасників кримінального провадження, дотримання процесуальних строків, координація з військовими органами управління. Проаналізовано міжнародний досвід організації роботи правоохоронних органів в умовах воєнного стану та збройних конфліктів. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-правових засад діяльності ДБР у сфері оборони під час дії воєнного стану, включаючи внесення змін до процесуального законодавства, створення мобільних слідчих груп, удосконалення системи документообігу в екстремальних умовах. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення діяльності ДБР в умовах особливих правових режимів та можуть бути використані при розробці відповідних нормативно-правових актів і методичних рекомендацій.

**Ключові слова:** державне бюро розслідувань, воєнний стан, оборонна сфера, кримінальне провадження, національна безпека, військові злочини.

**Garust Yuriy Vitaliyovych** Professor of the Department of Military Law and Law Enforcement Activities of the National University of Oboroga of Ukraine, Doctor of Law, Professor, https://orcid.org/0000-0001-5450-4368

**Fedorovych Oleksandr Mykolayovych** master's student at the National Defense University of Ukraine, https://orcid.org/0009-0001-6889-3234

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF THE STATE BUREAU OF INVESTIGATION ACTIVITIES IN THE DEFENSE SPHERE DURING MARTIAL LAW

**Abstract.** The article comprehensively examines the organizational and legal features of the State Bureau of Investigation of Ukraine's functioning in the defense sphere under martial law conditions. The legal grounds for imposing martial law and their impact on SBI activities are analyzed, particularly changes in competence, investigation procedures, and interaction with other state bodies. The specifics of investigating criminal offenses in the defense sphere during military actions are studied, including crimes against national security, corruption in the defense sector, war crimes, and violations of international humanitarian law. Special attention is paid to analyzing organizational changes in the SBI structure related to the need to adapt to martial law conditions: creation of specialized units, resource redistribution, introduction of new personnel security procedures. Problematic aspects of legal regulation of SBI activities under martial law are identified, including: limited access to crime scenes in combat zones, difficulties in ensuring the rights of criminal proceedings participants, compliance with procedural deadlines, coordination with military authorities. International experience in organizing law enforcement activities under martial law and armed conflicts is analyzed. Practical recommendations for improving organizational and legal foundations of SBI activities in the defense sphere during martial law are proposed, including amendments to procedural legislation, creation of mobile investigative groups, improvement of document flow systems in extreme conditions. The research findings have practical significance for improving SBI activities under special legal regimes and can be used in developing relevant regulatory acts and methodological recommendations.

**Keywords:** State Bureau of Investigation, martial law, defense sphere, criminal proceedings, national security, war crimes.

**Постановка проблеми.** Запровадження воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року внаслідок збройної агресії Російської Федерації кардинально змінило умови функціонування всіх державних інституцій, включаючи

правоохоронні органи. Державне бюро розслідувань як центральний орган виконавчої влади, що здійснює правоохоронну діяльність у сфері розслідування тяжких та особливо тяжких злочинів, зіткнулося з необхідністю адаптації своєї діяльності до екстремальних умов воєнного часу. Особливої актуальності набувають питання організації діяльності ДБР у сфері оборони, оскільки саме ця сфера стала об'єктом найбільш інтенсивного впливу в умовах війни.

Актуальність дослідження організаційно-правових аспектів діяльності ДБР у сфері оборони під час дії воєнного стану зумовлена кількома факторами. По-перше, значним зростанням кількості кримінальних правопорушень, пов'язаних з оборонною сферою, включаючи військові злочини, корупційні діяння в умовах війни, злочини проти національної безпеки. По-друге, необхідністю забезпечення ефективного розслідування злочинів в умовах обмежень, встановлених режимом воєнного стану. По-третє, потребою в адаптації організаційної структури та процедур діяльності ДБР до нових викликів воєнного часу.

Правовий режим воєнного стану створює особливі умови для діяльності ДБР, які характеризуються обмеженням конституційних прав і свобод, зміною підвідомчості окремих категорій справ, необхідністю тісної координації з військовими органами. Ці умови вимагають нових підходів до організації слідчої діяльності, забезпечення безпеки персоналу, взаємодії з потерпілими та свідками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика функціонування правоохоронних органів в умовах особливих правових режимів досліджувалася в працях таких вчених, як О.В. Негодченко [1], який аналізував особливості діяльності органів внутрішніх справ в умовах надзвичайного стану; С.М. Алфьоров [2], що вивчав правові засади діяльності правоохоронних органів в умовах воєнного стану; В.І. Борисов [3], який досліджував кримінально-правові аспекти воєнного стану.

Окремі аспекти діяльності ДБР в умовах воєнного стану розглядалися у працях М.В. Чорноусова [4], О.П. Кучинської [5], Д.В. Швеця [6]. Питання розслідування військових злочинів та злочинів проти національної безпеки в умовах збройного конфлікту вивчали Ю.В. Баулін [7], О.О. Дудоров [8], М.В. Буроменський [9].

Проте комплексного дослідження організаційно-правових аспектів діяльності ДБР у сфері оборони саме в умовах воєнного стану в юридичній літературі бракує. Невирішеними залишаються питання адаптації організаційної структури ДБР до умов воєнного часу, особливостей процедур розслідування в умовах військових дій, координації діяльності з військовими органами та міжнародними партнерами.

**Мета статті.** Метою статті є комплексне дослідження організаційно-правових аспектів діяльності Державного бюро розслідувань у сфері оборони під час дії правового режиму воєнного стану та розроблення пропозицій щодо їх

удосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати правові основи функціонування ДБР в умовах воєнного стану;
- дослідити організаційні зміни в структурі та діяльності ДБР, зумовлені воєнним станом;
- визначити особливості розслідування кримінальних правопорушень у оборонній сфері в умовах військових дій;
- охарактеризувати проблемні аспекти діяльності ДБР в умовах воєнного стану та запропонувати шляхи їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Правовою основою функціонування ДБР в умовах воєнного стану є система нормативно-правових актів, що регулюють як загальні засади діяльності бюро, так і специфіку його функціонування в умовах особливого правового режиму.

Конституція України у статті 85 передбачає повноваження Верховної Ради України вводити воєнний стан, а стаття 106 наділяє Президента України правом прийняття рішення про введення воєнного стану та оголошення мобілізації [10]. Стаття 64 Конституції встановлює, що в умовах воєнного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод людини і громадянина.

Ключовим законом, що регулює правовий режим воєнного стану, є Закон України "Про правовий режим воєнного стану" [11]. Цей закон визначає поняття воєнного стану, підстави його запровадження, особливості функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, заходи, що можуть вживатися в умовах воєнного стану. Стаття 8 зазначеного Закону передбачає можливість встановлення особливого порядку діяльності органів державної влади, що має принципове значення для організації роботи ДБР. Зокрема, може встановлюватися особливий порядок роботи правоохоронних органів, зміна підвідомчості окремих справ, створення спеціальних підрозділів для розслідування злочинів, пов'язаних з воєнним станом.

Закон України "Про Державне бюро розслідувань" [12] визначає загальні засади діяльності бюро, його компетенцію та організаційну структуру. В умовах воєнного стану окремі положення цього закону застосовуються з урахуванням обмежень та особливостей, встановлених режимом воєнного стану.

Кримінальний процесуальний кодекс України [13] регулює процедуру досудового розслідування, однак в умовах воєнного стану його окремі положення можуть застосовуватися з особливостями, передбаченими спеціальним законодавством про воєнний стан. Важливе значення для діяльності ДБР в умовах воєнного стану мають акти Президента України та Кабінету Міністрів України, що конкретизують порядок функціонування державних органів в екстремальних умовах. Зокрема, постанови Кабінету Міністрів України про організацію роботи центральних органів виконавчої влади в умовах воєнного стану, про заходи з евакуації населення тощо.

Організаційні засади діяльності ДБР в умовах воєнного стану характеризуються значними змінами порівняно з мирним часом. Ці зміни стосуються як структурної організації бюро, так і процедур його діяльності.

Структурні зміни в організації ДБР включають створення спеціалізованих підрозділів для розслідування злочинів, пов'язаних з воєнними діями. Було створено окремі слідчі групи для розслідування військових злочинів, злочинів проти цивільного населення, корупційних діянь в оборонній сфері в умовах війни. Ці підрозділи укомплектовуються досвідченими слідчими, що мають спеціальну підготовку з питань міжнародного гуманітарного права та особливостей розслідування злочинів у воєнний час.

Важливою організаційною новацією стало створення мобільних слідчих груп, які можуть оперативно реагувати на повідомлення про злочини в різних регіонах країни. Ці групи оснащені необхідним технічним обладнанням та засобами зв'язку, що дозволяє їм ефективно працювати в польових умовах.

Територіальна організація діяльності ДБР також зазнала суттєвих змін. У зв'язку з тимчасовою окупацією частини території України та веденням активних бойових дій окремі територіальні підрозділи ДБР були реорганізовані або переміщені. Створено резервні пункти управління, що забезпечують безперервність керівництва діяльністю бюро навіть в умовах загрози безпеці.

Кадрова політика ДБР в умовах воєнного стану спрямована на забезпечення належного укомплектування підрозділів кваліфікованими кадрами. Запроваджено прискорені процедури відбору та підготовки слідчих, спеціальні програми підвищення кваліфікації з питань розслідування злочинів у воєнний час. Особливу увагу приділено забезпеченню безпеки персоналу ДБР, включаючи навчання правилам поведінки в умовах загрози, забезпечення засобами індивідуального захисту.

Матеріально-технічне забезпечення діяль-ності ДБР в умовах воєнного стану включає використання спеціального обладнання для роботи в польових умовах, засобів захисту персоналу, мобільних лабораторій для проведення експертних досліджень. Особливої важливості набуває забезпечення надійних засобів зв'язку та передачі інформації в умовах можливих кібератак та порушення звичайних каналів комунікації.

Розслідування кримінальних правопорушень у оборонній сфері в умовах воєнного стану має свою специфіку, зумовлену особливостями правового режиму та фактичними обставинами воєнного часу.

Військові злочини становлять особливу категорію кримінальних правопорушень, розслідування яких набуло масового характеру в умовах збройної агресії. До них належать злочини, передбачені статтями 438-447 Кримінального кодексу України, зокрема порушення законів та звичаїв війни, застосування зброї масового знищення, геноцид тощо. Особливістю розслідування цих злочинів є необхідність документування фактів у зоні військових дій, що створює додаткові ризики для слідчих та потребує спеціальних заходів безпеки.

Злочини проти національної безпеки в умовах воєнного стану мають підвищену суспільну небезпеку та потребують пріоритетного розслідування. До них належать державна зрада, шпигунство, диверсія, фінансування тероризму тощо. Специфіка розслідування цих злочинів полягає в необхідності тісної взаємодії з органами державної безпеки та розвідки, використання спеціальних методів збирання доказів.

Корупційні злочини в оборонній сфері в умовах війни мають особливо негативний вплив на обороноздатність держави. Розслідування таких злочинів ускладнюється необхідністю балансування між забезпеченням ефективності оборонних закупівель та дотриманням антикорупційного законодавства. Слідчі ДБР повинні враховувати особливості закупівель в умовах воєнного стану, коли окремі процедури можуть бути спрощені з міркувань оперативності.

Злочини проти цивільного населення, включаючи депортацію, примусове переселення, катування цивільних осіб, потребують особливих підходів до збирання доказової бази. Часто свідками таких злочинів є біженці або переміщені особи, що створює додаткові складності в організації слідчих дій.

Процесуальні особливості розслідування злочинів у воєнний час включають можливість проведення слідчих дій у скорочені строки, використання дистанційних засобів для допиту свідків, особливий порядок забезпечення безпеки учасників кримінального провадження. КПК України передбачає можливість проведення негласних слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану з дотриманням спрощених процедур.

Взаємодія ДБР з іншими органами в умовах воєнного стану характеризується підвищеною інтенсивністю та специфічними формами координації.

Співпраця з Збройними Силами України включає обмін інформацією про злочини, вчинені на території проведення операції об'єднаних сил, забезпечення безпеки слідчих під час роботи в зоні бойових дій, спільне документування воєнних злочинів. Командування військових частин зобов'язане надавати сприяння слідчим ДБР у проведенні слідчих дій на підконтрольній їм території.

Взаємодія зі Службою безпеки України набуває особливої важливості в розслідуванні злочинів проти національної безпеки. СБУ надає оперативну інформацію про загрози, сприяє в проведенні негласних слідчих дій, забезпечує захист слідчих ДБР від можливих загроз з боку ворожих спецслужб.

Співробітництво з Національною поліцією включає спільне патрулювання територій, обмін інформацією про злочинність, координацію слідчих дій. В умовах воєнного стану особливої важливості набуває взаємодія у сфері забезпечення громадського порядку та безпеки цивільного населення.

Міжнародне співробітництво ДБР в умовах воєнного стану значно активізувалося. Співпраця з Міжнародним кримінальним судом, правоохоронними органами країн-партнерів, міжнародними організаціями спрямована на документування воєнних злочинів та притягнення винних до

відповідальності. Особливої уваги потребує координація зусиль з євро-атлантичними партнерами у сфері розслідування злочинів агресії.

Аналіз діяльності ДБР в умовах воєнного стану дозволяє виявити низку проблемних аспектів, що потребують вирішення для підвищення ефективності роботи бюро. Першою проблемою є обмежений доступ до місць вчинення злочинів у зоні активних бойових дій. Це ускладнює проведення огляду місця події, збирання речових доказів, допит свідків. Вирішення цієї проблеми потребує розроблення спеціальних процедур документування злочинів дистанційними методами, використання безпілотних літальних апаратів для огляду місць подій, залучення місцевих співробітників для первинного збирання інформації. Другою проблемою є складності у забезпеченні прав учасників кримінального провадження в умовах воєнного стану. Обмеження свободи пересування, загроза безпеці можуть перешкоджати реалізації права на захист, участь у слідчих діях. Необхідне запровадження дистанційних форм участі в кримінальному провадженні, використання відеозв'язку для допитів, особливі процедури забезпечення безпеки учасників.

Третьою проблемою є дотримання процесуальних строків у кримінальному провадженні. Військові дії можуть унеможливити проведення окремих слідчих дій у встановлені законом строки. Доцільне внесення змін до КПК України щодо продовження строків досудового розслідування в умовах воєнного стану, встановлення особливих процедур зупинення досудового розслідування.

Четвертою проблемою є координація діяльності ДБР з військовими органами управління. Відсутність чітких процедур взаємодії може призводити до конфліктів компетенції, дублювання функцій. Необхідна розроблення міжвідомчих інструкцій з питань взаємодії, створення координаційних центрів для узгодження дій різних відомств.

П'ятою проблемою є забезпечення безпеки персоналу ДБР в умовах воєнних дій. Слідчі працюють в умовах підвищеної небезпеки, що потребує спеціальних заходів захисту. Необхідне забезпечення співробітників ДБР засобами індивідуального захисту, навчання правилам поведінки в зоні бойових дій, створення системи страхування життя та здоров'я.

Вивчення міжнародного досвіду організації роботи правоохоронних органів в умовах збройних конфліктів дозволяє виявити корисні практики, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Досвід США в організації розслідування злочинів під час військових операцій включає створення спеціальних слідчих підрозділів, що працюють безпосередньо в зоні бойових дій. Американські правоохоронці активно використовують сучасні технології для дистанційного збирання доказів, включаючи супутникову зйомку, аналіз цифрових даних.

Досвід Великобританії характеризується створенням спеціалізованих судів для розгляду справ про воєнні злочини, розроблення особливих процедур захисту свідків та потерпілих.

Британські правоохоронці активно співпрацюють з міжнародними організаціями в документуванні воєнних злочинів.

Досвід країн Балкан у розслідуванні воєнних злочинів 1990-х років показує важливість створення спеціалізованих прокуратур та судів, тісної співпраці з міжнародними трибуналами. Особливої уваги заслуговує досвід захисту свідків та реабілітації потерпілих.Для вдосконалення організаційно-правових засад діяльності ДБР у сфері оборони в умовах воєнного стану доцільно реалізувати комплекс заходів.

По-перше, необхідне внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей провадження в умовах воєнного стану. Ці зміни мають передбачити можливість продовження строків досудового розслідування, спрощені процедури проведення окремих слідчих дій, особливі форми участі сторін у кримінальному провадженні.

По-друге, доцільна розроблення спеціальних методик розслідування злочинів у воєнний час. Ці методики мають враховувати специфіку збирання доказів в умовах бойових дій, особливості роботи зі свідками - біженцями та переміщеними особами, процедури документування воєнних злочинів.

По-третє, необхідне створення спеціалізованої системи підготовки кадрів ДБР для роботи в умовах воєнного стану. Ця система має включати навчання основам міжнародного гуманітарного права, методам роботи в зоні бойових дій, психологічній підтримці потерпілих від воєнних злочинів.

По-четверте, важливим є розвиток технічного забезпечення діяльності ДБР, включаючи використання сучасних засобів фіксації доказів, дистанційних методів проведення слідчих дій, захищених систем передачі інформації.

По-п'яте, потрібне удосконалення системи міжнародного співробітництва ДБР у розслідуванні воєнних злочинів, включаючи участь у міжнародних слідчих групах, обмін досвідом з партнерськими органами, координацію зусиль з міжнародними судовими інстанціями.

**Висновки.** Дослідження організаційно-правових аспектів діяльності Державного бюро розслідувань у сфері оборони під час дії правового режиму воєнного стану дозволяє зробити такі висновки:

1. Правовий режим воєнного стану створює особливі умови для діяльності ДБР, що потребують адаптації організаційної структури, процедур розслідування та взаємодії з іншими органами.

2. Організаційні зміни в діяльності ДБР включають створення спеціалізованих підрозділів, мобільних слідчих груп, перерозподіл ресурсів та посилення заходів безпеки персоналу.

3. Розслідування кримінальних правопорушень у оборонній сфері в умовах воєнного стану має свою специфіку, що потребує розроблення спеціальних методик та процедур.

4. Основними проблемами діяльності ДБР в умовах воєнного стану є обмежений доступ до місць злочинів, складності у забезпеченні прав учасників

провадження, дотримання процесуальних строків та координація з військовими органами.

5. Міжнародний досвід свідчить про необхідність створення спеціалізованих підрозділів, використання сучасних технологій та тісної співпраці з міжнародними партнерами у розслідуванні воєнних злочинів.

6. Вдосконалення діяльності ДБР в умовах воєнного стану потребує внесення змін до процесуального законодавства, розроблення спеціальних методик розслідування та підвищення кваліфікації персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом практики застосування воєнного стану, вивченням ефективності запроваджених організаційних змін, розробленням конкретних пропозицій щодо удосконалення правового регулювання діяльності ДБР в екстремальних умовах та підготовкою методичних рекомендацій для практичних працівників.

***Література:***

1. Негодченко О.В. Організаційно-правові засади діяльності органів внутрішніх справ в умовах надзвичайного стану. Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2019. 156 с.
2. Алфьоров С.М. Правові засади діяльності правоохоронних органів в умовах воєнного стану. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 284 с.
3. Борисов В.І. Кримінально-правові аспекти воєнного стану в Україні. Харків: Право, 2022. 312 с.
4. Чорноусов М.В. Особливості діяльності Державного бюро розслідувань в умовах воєнного стану. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2. С. 67-74.
5. Кучинська О.П. Кримінальне провадження в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. Київ: Юрінком Інтер, 2022. 248 с.
6. Швець Д.В. Організація розслідування воєнних злочинів органами досудового розслідування. Право і безпека. 2022. № 3. С. 89-96.
7. Баулін Ю.В. Кримінальна відповідальність за військові злочини за законодавством України. Харків: Кросроуд, 2021. 424 с.
8. Дудоров О.О. Злочини проти національної безпеки України в умовах збройного конфлікту. Луганск: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2022. 356 с.
9. Буроменський М.В. Міжнародне гуманітарне право та кримінальне законодавство України. Київ: Юрінком Інтер, 2022. 512 с.
10. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
12. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12.11.2015 № 794-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 6. Ст. 55.
13. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 9-10, № 11-12, № 13. Ст. 88.
14. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Ст. 131.
15. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.

***References:***

1. Nehodchenko, O.V. (2019). Orhanizatsiino-pravovi zasady diialnosti orhaniv vnutrishnikh sprav v umovakh nadzvychainoho stanu [Organizational and legal principles of internal affairs bodies activities under emergency state]. Kharkiv: Khark. nats. un-t vnutr. sprav.
2. Alforov, S.M. (2021). Pravovi zasady diialnosti pravookhoronnykh orhaniv v umovakh voiennoho stanu [Legal principles of law enforcement activities under martial law]. Dnipro: Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav.
3. Borysov, V.I. (2022). Kryminalno-pravovi aspekty voiennoho stanu v Ukraini [Criminal law aspects of martial law in Ukraine]. Kharkiv: Pravo.
4. Chornousov, M.V. (2022). Osoblyvosti diialnosti Derzhavnoho biuro rozsliduvan v umovakh voiennoho stanu [Features of the State Bureau of Investigation activities under martial law]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 2, 67-74.
5. Kuchynska, O.P. (2022). Kryminalne provadzhennia v umovakh voiennoho stanu: problemy ta perspektyvy [Criminal proceedings under martial law: problems and prospects]. Kyiv: Yurinkom Inter.
6. Shvets, D.V. (2022). Orhanizatsiia rozsliduvannia voiennykh zlochyniv orhanamy dosudovoho rozsliduvannia [Organization of war crimes investigation by pre-trial investigation bodies]. Pravo i bezpeka, 3, 89-96.
7. Baulin, Yu.V. (2021). Kryminalna vidpovidalnist za viiskovi zlochyny za zakonodavstvom Ukrainy [Criminal liability for war crimes under Ukrainian legislation]. Kharkiv: Krosroud.
8. Dudorov, O.O. (2022). Zlochyny proty natsionalnoi bezpeky Ukrainy v umovakh zbroinoho konfliktu [Crimes against national security of Ukraine in conditions of armed conflict]. Luhansk: RVV LDUVS im. E.O. Didorenka.
9. Buromenskyi, M.V. (2022). Mizhnarodne humanitarne pravo ta kryminalne zakonodavstvo Ukrainy [International humanitarian law and criminal legislation of Ukraine]. Kyiv: Yurinkom Inter.
10. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated 28.06.1996 № 254k/96-VR]. (1996). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 30, art. 141.
11. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine dated 12.05.2015 № 389-VIII]. (2015). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 28, art. 250.
12. Pro Derzhavne biuro rozsliduvan : Zakon Ukrainy vid 12.11.2015 № 794-VIII [On the State Bureau of Investigation: Law of Ukraine dated 12.11.2015 № 794-VIII]. (2016). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 6, art. 55.
13. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 13.04.2012 № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 13.04.2012 № 4651-VI]. (2013). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 9-10, 11-12, 13, art. 88.
14. Kryminalnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 05.04.2001 № 2341-III]. (2001). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 25-26, art. 131.
15. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On national security of Ukraine: Law of Ukraine dated 21.06.2018 № 2469-VIII]. (2018). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 31, art. 241.

*УДК 341.7:327.8*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1004-1014*

**Драчов Олексій Вікторович** к.ю.н., доцент, доцент кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0000-0003-4823-4546

**Пакін Артем Васильович** асистент кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Фішер Аріна Євгенівна** студентка 3-го курсу ЮІ, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0009-0000-7190-788X

# МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ В КОНТЕКСТІ ПОРУШЕННЯ ЕТИКЕТУ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВ

**Анотація:** у статті розглянуто сучасні проблеми регулювання дипломатичного протоколу з точки зору порушення етикету, який є невід'ємною складовою будь-яких міжнародних зносин. Досліджено важливість дипломатичного протоколу, як прояву одного з найважливіших принципів міжнародного права – суверенної рівності держав. Визначено, що дипломатичний протокол – це історично сформована система норм, яка виникла внаслідок багатовікового досвіду міждержавної взаємодії. Його основу становлять взаємна повага до культурних особливостей та традицій різних народів, а також усвідомлена готовність дотримуватися універсальних стандартів поведінки. Ці правила, процедури та етикетні норми слугують інструментом ефективного спілкування, досягнення консенсусу у вирішенні спільних завдань та реалізації стратегічних цілей. Важливість протоколу полягає також у тому, що він сприяє зміцненню довгострокового партнерства між країнами, зберігає стабільність у міжнародних відносинах і забезпечує мирний розвиток як для сучасного суспільства, так і для наступних поколінь. Хоча протокол не завжди має чітку юридичну основу, він тісно пов'язаний із міжнародним правом, зокрема Віденською конвенцією 1961 року.

Окреслено ключові функції протоколу, які включають: організаційно-процедурне забезпечення міждержавних контактів (візити, переговори, церемонії); підтвердження принципу суверенної рівності держав; запобігання виникненню конфліктам через уніфіковані стандарти поведінки. При цьому порушення протоколу, які можуть проявлятися в образливих висловлюваннях, ігноруванню процедур, наруги над державними символами тощо, може

призвести до дипломатичних криз, протестів або навіть міжнародних судових спорів. Водночас протокол виконує важливу роль у деескалації зазначеної вище напруженості, зокрема через символічні жести, офіційні вибачення та консультації.

На основі цього визначено, що дипломатичний протокол є не лише формальним інструментом, а й стратегічним механізмом підтримки міжнародної стабільності. Його дотримання сприяє довірі та передбачуваності у відносинах між державами, а відповідна підготовка дипломатичних кадрів має бути пріоритетом у сучасній зовнішній політиці.

**Ключові слова:** міжнародне право, дипломатичний протокол, етикет, міжнародна відповідальність держав, порушення дипломатичних норм.

**Drachov Oleksii Viktorovych** Ph.D. in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and International Law, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0003-4823-4546

**Pakin Artem Vasylovych** Assistant of the Department of Public and International Law, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

**Fisher Arina Yevhenivna** 3rd-year student of the Law Institute, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0009-0000-7190-788X

## INTERNATIONAL LEGAL REGULATION OF DIPLOMATIC PROTOCOL IN THE CONTEXT OF BREACHES OF ETIQUETTE AND STATE RESPONSIBILITY

**Abstract:** The article examines current issues in the regulation of diplomatic protocol from the standpoint of breaches of etiquette, which is an integral part of any international relations. It explores the importance of diplomatic protocol as a manifestation of one of the fundamental principles of international law — the sovereign equality of states. It is defined that diplomatic protocol is a historically formed system of norms that emerged as a result of centuries-long experience of interstate interaction. Its foundation lies in mutual respect for the cultural characteristics and traditions of different nations, as well as in a conscious commitment to observe universal standards of conduct. These rules, procedures, and etiquette norms serve as instruments of effective communication, achieving consensus in addressing common challenges, and implementing strategic objectives.

The importance of the protocol also lies in its contribution to strengthening long-term partnerships between countries, maintaining stability in international relations, and ensuring peaceful development for both contemporary society and future generations. Although the protocol does not always have a clear legal foundation, it is closely linked to international law, particularly the 1961 Vienna Convention.

The article outlines the key functions of the protocol, which include: organizational and procedural support for interstate contacts (visits, negotiations, ceremonies); confirmation of the principle of sovereign equality of states; and prevention of conflicts through unified standards of conduct. At the same time, violations of the protocol — which may manifest as offensive statements, disregard of procedures, or desecration of state symbols — can lead to diplomatic crises, protests, or even international legal disputes. Meanwhile, protocol also plays a crucial role in de-escalating such tensions through symbolic gestures, official apologies, and consultations.

Based on this, it is concluded that diplomatic protocol is not merely a formal instrument but also a strategic mechanism for maintaining international stability. Its observance fosters trust and predictability in interstate relations, and the proper training of diplomatic personnel should be regarded as a priority in modern foreign policy.

**Keywords:** international law, diplomatic protocol, etiquette, international responsibility of states, violations of diplomatic norms.

**Постановка проблеми**. Сучасна міжнародна система, що характеризується високим рівнем геополітичної турбулентності та гібридизацією дипломатичних практик, потребує переосмислення як самої ролі дипломатичного протоколу, як надійного інструменту регулювання міждержавних відносин в загалі, так і відповідальності держав за порушення його норм та норм дипломатичного етикету. З огляду на це виникає суттєве протиріччя між:

1. Традиційною функцією протоколу як механізму стандартизації дипломатичної взаємодії.

2. Сучасними викликами, що перетворюють протокольні норми на інструмент політичної комунікації та сигналізації.

**Метою** статті є дослідження стану міжнародно-правового регулювання дипломатичного протоколу в контексті порушення етикету і відповідальності держав. Значення дипломатичного протоколу та етикету для розвитку та зміцнення міжнародних відносин та ефективного вирішення міждержавних питань під час переговорів, зустрічей та візитів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Дослідженнями дипломатичного протоколу, окремих його елементів, їх значенням для міжнародних відносин займалися багато дослідників, як вітчизняних так і закордонних, зокрема Балануца О.О., Гулієв А.Д., Зелінська О.М., Петрова Н.О., Berridge G.R., Lulaj M. Та інші.

**Виклад основного матеріалу**. Дипломатичний протокол є невід’ємним компонентом міжнародно-правової системи, що формалізує правила поведінки суб’єктів міжнародного спілкування на офіційному рівні. Його головна мета полягає у створенні стабільного, передбачуваного й взаємоповажного середовища для міждержавної комунікації, сприяння ефективному діалогу та запобіганню конфліктів. Протокол, хоча й не завжди має форму позитивного

права, є частиною дипломатичної практики, визнаної міжнародною спільнотою, та тісно пов'язаний з міжнародно-правовими зобов'язаннями держав. Згідно зі статтею 3 Віденської конвенції про дипломатичні зносини 1961 року, однією з ключових функцій дипломатичної місії є представництво держави, що акредитує, у державі перебування, а також ведення офіційних переговорів з її урядом [1].

Дипломатичний протокол являє собою кодифіковану систему норм і традицій, що регулюють порядок офіційної міждержавної комунікації. Як зазначають дослідники, він виконує функцію універсального стандарту міжнародного спілкування, що служить орієнтиром як для державних інституцій, так і для приватних суб'єктів міжнародних відносин [2, с. 12-13].

Сучасна наукова думка розглядає дипломатичний протокол як:

– Органічний елемент дипломатичної практики
– Стратегічний інструмент реалізації зовнішньої політики
– Обов'язкову процедурну форму для будь-яких офіційних міждержавних контактів [3, с. 26].

Саме у процесі реалізації цих функцій дипломатичний протокол визначає прийнятну та взаємно зрозумілу форму контактів між представниками різних держав. Йдеться як про регламентування офіційних звернень, організацію візитів високого рівня, порядок вручення вірчих грамот, так і про символіку, зовнішні атрибути суверенітету, черговість офіційних виступів, місце посадових осіб у протокольному списку (precedence), тощо. Дипломатичний протокол є важливим інструментом реалізації принципу суверенної рівності держав, закріпленого в Статуті Організації Об'єднаних Націй (ст. 2, п. 1) [4]. Рівність під час організації прийомів, переговорів чи міжнародних заходів свідчить про визнання статусу та гідності іншої держави. Відхилення від протоколу без належного пояснення може бути сприйняте як демонстративна неповага або навіть політичний сигнал. Наприклад, недотримання черговості при зустрічі з іноземною делегацією, усунення національного прапора, або відмова від дотримання дипломатичного етикету може тлумачитися як образа держави, що негативно впливає на подальший перебіг переговорного процесу.

Протокольна практика виконує і важливу конфлікто попереджувальну функцію. Завдяки усталеним процедурам і символам, що визнаються більшістю країн світу, зменшується ризик непорозумінь, що можуть перерости в дипломатичні скандали. Як зазначається у звітах Генерального секретаря ООН, численні інциденти, пов’язані з порушенням етикету або порядку посадових контактів, могли бути вирішені на ранній стадії завдяки втручанню протокольних служб [5]. Саме тому протокол виступає інструментом дипломатичної деескалації, особливо в періоди загострення двосторонніх або багатосторонніх відносин.

Водночас протокол забезпечує не лише формальну сторону контактів, а й впливає на змістовну частину міжнародного діалогу. Атмосфера поваги,

створена завдяки коректному дотриманню протокольних норм, сприяє конструктивності перемовин, знижує психологічну напругу, демонструє щирість намірів. У практиці Європейської служби зовнішніх дій (EEAS), а також в офіційних директивах ООН та ОБСЄ неодноразово наголошується, що дипломатичний протокол слугує запорукою забезпечення рівноправної участі всіх суб'єктів у міжнародних форумах та переговорах [6]. Протокольна практика стала основою для сучасної міжнародної комунікаційної культури. Вона виходить за рамки класичної дипломатії й охоплює такі сфери, як міжпарламентське співробітництво, участь держав у міжнародних організаціях, церемоніали на самітах, культурна дипломатія.

Завдяки цьому дипломатичний протокол сприяє інституціалізації взаємної поваги між державами, забезпечуючи баланс між національними традиціями і загальновизнаними міжнародними нормами.

У міжнародному праві дипломатичний протокол трактується як сукупність загальноприйнятих норм, традицій і правил, що регламентують порядок офіційної взаємодії між державами та їх представниками. Хоча універсального юридичного визначення цього поняття в міжнародних договорах не існує, на практиці дипломатичний протокол охоплює такі аспекти, як: порядок вручення вірчих грамот, ранги та привілеї дипломатів, церемоніали офіційних візитів, дрес-код, місце посадових осіб за протокольною черговістю тощо. Згідно з позицією провідних дослідників, дипломатичний протокол є формалізованим елементом дипломатичної діяльності , який закріплює повагу до статусу іншої держави та її представництва [7]. Він виступає механізмом реалізації дипломатичного права в його процедурному вимірі.

Ключовим джерелом міжнародного дипломатичного протоколу є Віденська конвенція про дипломатичні зносини 1961 року, яка містить основні положення про статус, функції, привілеї та імунітети дипломатичних агентів [8]. Конвенція закріплює принципи, за якими протокольні дії мають здійснюватися з повагою до суверенітету, честі й національних особливостей приймаючої держави, а також передбачає рівність усіх держав-учасниць у питаннях дипломатичного представництва.

Також важливе значення для належного функціонування дипломатичних відносин має Віденська конвенція про консульські зносини 1963 року, яка регламентує аспекти протоколу в контексті діяльності консульських установ [9]. Обидва ці документи мають обов'язкову юридичну силу для держав-учасниць і формують основу сучасного дипломатичного права.

Крім того, необхідно відмітити, що не лише договірні норми становлять нормативно-правове забезпечення дипломатичного права. Вагому роль у регулюванні дипломатичного протоколу відіграють звичаєві норми міжнародного права та усталена міждержавна практика. У цьому контексті йдеться про сталі ритуали, що повторюються у міждержавних відносинах і визнаються юридично обов'язковими. Такі практики охоплюють порядок посадки за столом

під час офіційних вечерь, розташування державних прапорів, проведення зустрічей на рівні глав держав або урядів тощо.

Необхідно також відмітити, що не лише міжнародні договори та звичаї мають вплив на дипломатичні відносини, значна увага в регулюванні цієї сфери людських зносин, також надаються національним законодавствам, які детально регламентують протокольні процедури у межах конкретної держави. Наприклад, у багатьох країнах існують спеціальні державні структури — відділи державного протоколу при міністерствах закордонних справ — які готують власні протокольні посібники та інструкції.

Порушення дипломатичного етикету становить суттєвий виклик міжнародним відносинам, оскільки такі дії не лише ставлять під сумнів повагу до державного суверенітету, а й можуть призвести до офіційних протестів, розриву відносин або навіть юридичних суперечок. Основні види порушень охоплюють вербальні образи, процедурні інциденти та образу символіки держав, кожен з яких має свої особливості та наслідки.

Вербальні образи виникають тоді, коли представники держави в публічних заявах або коментарях дозволяють собі неприпустимі висловлювання щодо іншої держави або її лідера. Такі випадки спричиняють широке громадське обговорення, спонукають до офіційних дипломатичних нот і шкодять атмосфері міждержавного діалогу. Наприклад, у 2017 році президент Туреччини порівняв Нідерланди з нацистами, назвавши їх «залишками нацизму» після відмови в приземленні літака турецького міністра в Нідерландах; це спричинило гучний дипломатичний конфлікт і обмін протестними нотами [12].

Процедурні порушення протоколу відбуваються тоді, коли ігноруються офіційні стандарти: неправильна розсадка посадових осіб, недотримання черги для вручення вірчих грамот або недбалий підхід до офіційного титулу. Так, у 2006 році під час офіційного візиту турецького міністра до Нідерландів у результаті неузгодженості між урядами сталася затримка в оформленні статусу міністра, що призвело до поліційного втручання — інцидент, який спровокував серйозний дипломатичний скандал [11].

Крім вищезазначених порушень, не менш драматичним для взаємних відносин може бути образа державних символів — прапора, гімну або дипломатичних об’єктів, як суттєве порушення дипломатичного етикету. Прикладом такого порушення може слугувати інцидент, який трапився у 2020 році в Греції де був зафіксований випадок наруги над державним прапором, коли його облили фарбою на безлюдному острові; Греція виступила з офіційною нотою протесту до Туреччини, вимагаючи пояснень [10]. Аналогічно, ігнорування державного гімну або прикладення зусиль до його зміни сприймається як порушення принципів протокольного порядку.

Історичні та сучасні випадки порушень дипломатичного етикету нерідко супроводжуються конфліктом щодо дипломатичної недоторканності. У грудні 2013 року заарештована у Нью-Йорку за звинуваченнями в порушенні умов

праці консульська співробітниця Індії Дев'яні Хобраґаде викликала гучний міжнародний резонанс. Що у свою чергу змусило Індію досить жорстко відреагувати на цей інцидент, представники якої заявили про порушення імунітету та ініціювала перегляд привілеїв, що надавалися консульським робітникам США. Після численних комунікацій на вищому політичному рівні Сполучені Штати нарешті надали дипломатичний статус пані Дев'яні Хобраґаде, що сприяло її звільненню, але відносини залишалися напруженими [13].

Ще один приклад, який трапився у 1999 році в Канаді, де дружина японського консула повідомила про випадок насильства з боку чоловіка; хоча поліція була готова арештувати, дипломатична недоторканість не дозволила притягнути його до відповідальності. Пізніше Японія відмовилася від імунітету, що дало змогу здійснити переслідування в Канаді [14]. Такі приклади демонструють, що навіть у випадках індивідуальної поведінки дипломатів або службовців, порушення етикету може мати системні наслідки: від втрати довіри до зміни засад дипломатії. Дотримання дипломатичного протоколу виступає не лише виявом етики, а й правовим обов'язком, покликаним підтримувати міжнародну стабільність і взаємоповагу.

Міжнародно-правова відповідальність за порушення дипломатичного протоколу виникає тоді, коли державою допускається «етикетне» порушення, яке переходить межу звичайного дипломатичного інциденту та набуває характеру міжнародного делікту, тобто неправомірної дії, що порушує міжнародне зобов'язання. Типове «етикетне» порушення може включати неввічливі висловлювання чи недотримання процедур, проте стає деліктом, коли є системне або грубе порушення норм, що забезпечує дипломатичні привілеї, імунітети або повагу до суверенітету іншої держави. Відповідальність держави настає за умови наявності чотирьох складових: існування міжнародного зобов'язання, порушення цього зобов'язання, відповідність поведінки держави зобов'язанню, а також відсутність юридичних підстав для виключення відповідальності (наприклад, необхідність) [15, с. 12–14; 11, с. 28–31].

Щодо форм відповідальності, міжнародне право передбачає такі механізми: офіційний дипломатичний протест, публічне вибачення, відкликання дипломатичного представника, у ряді випадків — компенсація за матеріальні або моральні збитки. Наприклад, у справі «Rainbow Warrior» внаслідок протесту Нової Зеландії Франція визнала відповідальність, офіційно вибачилася та надала компенсацію в розмірі 6,5 млн доларів та додатковий фонд дружби [18].

Роль міжнародних судів та інституцій є особливою для врегулювання подібних спорів. Міжнародний Суд ООН розглядає спори між державами, коли вони стосуються деліктних дій і порушення дипломатичних імунітетів; його рішення базуються Статуті ООН та відповідній прецедентній практиці (наприклад, справа про дипкорпус у Тегеранському конфлікті 1980 р.) [17, с. 38]. Арбітражні механізми також можуть застосовуватися за згодою сторін. Крім того, органи ООН, такі як Генеральна Асамблея та Міжнародна комісія з

міжнародного права, можуть давати рекомендації та коментарі щодо інцидентів дипломатичної поведінки. Наприклад, Комісія ООН з відповідальності держав опублікувала статті 2001 року, які чітко відокремлюють «етикетне порушення» від міжнародного делікту та визначають юридичні наслідки — припинення порушення, усунення наслідків і відшкодування [16; 15]. Таким чином, міжнародно-правовий механізм дозволяє не лише виявити делікт у сфері дипломатичного протоколу, а й застосувати конкретні санкції чи компенсаційні заходи відповідно до норм міжнародного права.

Міжнародний дипломатичний протокол слугує важливим засобом попередження ескалації міжнародних конфліктів, адже визначає чіткі процедури та символічні дії, які підтримують атмосферу поваги навіть у напружені моменти.

Основна функція протоколу — встановлення передбачуваності, коли змістовне значення дипломатичних взаємодій зменшується внаслідок дотримання формальних норм, зокрема звертань, церемоніалів, використання державної символіки. Такий підхід дозволяє знизити ризик інтерпретацій як провокацій чи вияв неповаги. Наприклад, візит президента Єгипту Анвара Садата до ізраїльського парламенту в 1977 році став емблематичним прикладом. Його офіційна промова у Кнесеті та дотримання протокольних норм символізували готовність до миру і сприяли початку переговорного процесу, що завершився мирною угодою в 1978 році [19].

Особливе значення мають механізми деескалації, які включають офіційні вибачення, символічні жести та протокольні консультації. Так, у 1999 році, після помилкового влучання бомбою по китайському посольству в Белграді, президент США Білл Клінтон публічно вибачився перед головою КНР і особисто зателефонував президенту Цзян Цземіню, що стало ключовим кроком до запобігання подальшого загострення відносин і відновлення переговорної культури [20].

Ще одним прикладом деескалації є підписання Цюрихських протоколів 2009 року між Туреччиною та Вірменією, яке відбулося за посередництва Швейцарії та за участю голів дипломатії США, ЄС, Росії і Франції. Церемонія включала чіткий протокольний розклад, символічні сигнали (демонстрація державного прапора, спільні заяви про наміри), а також передбачала регулярні консультації. Це сприяло створенню платформи для нормалізації відносин після десятиліть напруженості [20]. Тим не менш крім політичних кроків, необхідно здійснювати конкретні заходи, зокрема ратифікаційні, які у зазначеному прикладі не спостерігалися адже відбулося подальше ратифікаційне замороження цього процесу, що зайвий раз підкреслює важливість підкріплювати символічні вчинки політичною волею. Дипломатичний протокол є не лише формальною оболонкою міжнародних контактів: він виконує стратегічну роль в інструментарії міжнародної безпеки, дозволяючи згладжувати гостроту конфліктів, створювати можливості для діалогу і відновлювати довіру

за рахунок символічних й процедурних елементів, що мають реальне дипломатичне значення.

Аналіз міжнародно-правового регулювання дипломатичного протоколу дозволяє зробити висновок, що він є не лише формальним елементом міждержавної комунікації, а й дієвим інструментом підтримки стабільності в міжнародних відносинах. Дотримання протокольних норм сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, забезпечує передбачуваність поведінки держав і знижує ризики виникнення конфліктів, пов'язаних із непорозуміннями або проявами неповаги.

Особливо важливим є те, що дипломатичний протокол дозволяє регулювати не лише щоденну взаємодію дипломатичних представників, а й кризові ситуації, коли своєчасне дотримання або навмисне порушення протокольних норм може слугувати сигналом миру або навпаки — ескалації. Приклади використання вибачень, символічних жестів і протокольних консультацій у врегулюванні конфліктів (зокрема у випадках між США і КНР, Ізраїлем та Єгиптом, Туреччиною та Вірменією) свідчать про те, що навіть поза рамками жорстких юридичних механізмів протокол може виконувати посередницьку та превентивну функції.

З огляду на зазначене, державам і міжнародним організаціям доцільно забезпечити належну підготовку дипломатичного персоналу щодо норм міжнародного протоколу; розробляти спільні рекомендації та практичні посібники з урахуванням сучасних викликів (віртуальні візити, цифрові переговори тощо); використовувати протокол не лише як технічний, але й як політичний інструмент деескалації і відновлення довіри.

Таким чином, дипломатичний протокол має бути розглянутий як елемент м'якої сили, що слугує не лише відображенням поваги до інституцій та суверенітету держав, але й гарантією цивілізованого діалогу у складному та динамічному міжнародному середовищі.

***Література:***

1. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол і етикет. Київ, 2006. 380 с. URL: https://www.infolibrary.com.ua/books-text-8556.html.

2. Калашник Г.М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: Навч. посіб. К.: Знання, 2007. 143 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049111.pdf

3. Гулієв А.Д., Чекалюк В.В. Дипломатія. Корпоративна культура та етикетні норми. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3. С. 23–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_5.

4. United Nations. Charter of the United Nations URL: https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text

5. Report of the Secretary-General on the Work of the Organization. – UN Doc. A/77/1, 2022.

6. European External Action Service. Protocol Guidelines for the European Union Delegations, 2021 URL: https://www.eeas.europa.eu

7. Berridge, G. R. Satow's Diplomatic Practice. – 7th ed. – Oxford: Oxford University Press, 2016. 728 p. URL: https://books.google.co.zm/books?id=eGvmEAAAQBAJ&printsec=frontcover&num=20&source=gbs_book_other_versions_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

8. Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 18 квітня 1961 р. ООН. Нью-Йорк, 1961. 23 с.

9. Віденська конвенція про консульські зносини від 24 квітня 1963 р. ООН. Нью-Йорк, 1963. 20 с.

10. The Range and Level of Symbolic Insult in Diplomacy // Diplomacy & Statecraft. Brill Academic Publishers, 2020. Vol. 31, Issue 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/322998899_Symbolic_Insult_in_Diplomacy_A_Subtle_Game_of_Diplomatic_Slap

11. Lulaj, M. Diplomatic Protocol Mistakes That Can Lead to a Scandal. URL: https://diplomaticprotocol.org/articles/mistakes-scandal

12. 2017 Dutch–Turkish diplomatic incident. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2017_Dutch–Turkish_diplomatic_incident

13. П. Дж. Кроули Дев'яні Хобраґаде: Бюрократична та дипломатична недбалість. URL: https://www.bbc.com/news/world-us-canada-25440252

14. Wife-beating diplomat ordered home. URL: https://www.cbc.ca/news/canada/wife-beating-diplomat-ordered-home-1.188071

15. Коментар до Draft Articles on State Responsibility. ООН. 2001. Ст. 12–14, 28–31. URL: https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/commentaries/9_6_2001.pdf

16. International Law Commission. Articles on Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts, 2001. URL: https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf

17. ICJ Reports. Case concerning United States Diplomatic and Consular Staff in Tehran (United States of America v. Iran). 1980. P. 38. URL: https://www.icj-cij.org/case/64

18. Rainbow Warrior Case. New Zealand v. France. Decision on compensation and apology, 1990. URL: https://legal.un.org/riaa/cases/vol_xx/215-284.pdf

19. Sadat's visit to the Knesset. Camp David Accords, 1978. Encyclopaedia Britannica URL: https://www.britannica.com

20. Clinton's apology for Chinese embassy bombing. History.com, 14 May 1999 URL: https://www.history.com/this-day-in-history/us-bombs-chinese-embassy

***References:***

1. Sahaidak, O. P. (2006). Dyplomatychnyi protokol i etyket [Diplomatic Protocol and Etiquette]. Kyiv. 380 p. Retrieved from https://www.infolibrary.com.ua/books-text-8556.html [Ukr].

2. Kalashnyk, H. M. (2007). Vstup do dyplomatychnoho protokolu ta dilovoho etyketu [Introduction to Diplomatic Protocol and Business Etiquette]. Kyiv: Znannia. 143 p. Retrieved from https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049111.pdf [in Ukrainian].

3. Huliiev, A. D., & Chekaliuk, V. V. (2021). Dyplomatiia. Korporatyvna kultura ta etyketni normy [Diplomacy. Corporate Culture and Etiquette Norms]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, (3), 23–30. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_5 [in Ukrainian].

4. United Nations. (1945). Charter of the United Nations. Retrieved from https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text [in English]

5. United Nations. (2022). Report of the Secretary-General on the Work of the Organization (UN Doc. A/77/1). [in English]

6. European External Action Service. (2021). Protocol Guidelines for the European Union Delegations. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu [in English]

7. Berridge, G. R. (2016). Satow's Diplomatic Practice (7th ed.). Oxford: Oxford University Press. 728 p. Retrieved from https://books.google.co.zm/books?id=eGvmEAAAQBAJ [in English]

8. Vienna Convention on Diplomatic Relations, April 18, 1961. United Nations, New York. 23 p. [in English]

9. Vienna Convention on Consular Relations, April 24, 1963. United Nations, New York. 20 p. [in English]

10. The Range and Level of Symbolic Insult in Diplomacy. (2020). Diplomacy & Statecraft, 31(4). Brill Academic Publishers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322998899_Symbolic_Insult_in_Diplomacy_A_Subtle_Game_of_Diplomatic_Slap [in English]

11. Lulaj, M. (n.d.). Diplomatic Protocol Mistakes That Can Lead to a Scandal. Retrieved from https://diplomaticprotocol.org/articles/mistakes-scandal [in English]

12. 2017 Dutch–Turkish Diplomatic Incident. (2017). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/2017_Dutch–Turkish_diplomatic_incident[in English]

13. Crowley, P. J. (2013). Devyani Khobragade: Bureaucratic and Diplomatic Negligence. BBC News. Retrieved from https://www.bbc.com/news/world-us-canada-25440252[in English]

14. Wife-beating Diplomat Ordered Home. (2004). CBC News. Retrieved from https://www.cbc.ca/news/canada/wife-beating-diplomat-ordered-home-1.188071 [in English]

15. United Nations. (2001). Commentaries to the Draft Articles on State Responsibility (Articles 12–14, 28–31). Retrieved from https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/commentaries/9_6_2001.pdf [in Ukrainian].

16. International Law Commission. (2001). Articles on Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts. Retrieved from https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf [in English]

17. ICJ Reports. (1980). Case Concerning United States Diplomatic and Consular Staff in Tehran (United States of America v. Iran), p. 38. Retrieved from https://www.icj-cij.org/case/64 [in English]

18. Rainbow Warrior Case (New Zealand v. France). (1990). Decision on Compensation and Apology. Retrieved from https://legal.un.org/riaa/cases/vol_xx/215-284.pdf [in English]

19. Sadat's Visit to the Knesset. Camp David Accords. (1978). Encyclopaedia Britannica. Retrieved from https://www.britannica.com [in English]

20. Clinton's Apology for Chinese Embassy Bombing. (1999, May 14). History.com. Retrieved from https://www.history.com/this-day-in-history/us-bombs-chinese-embassy [in English]

*УДК: 343.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1015-1025*

**Завидняк Ірина Олександрівна** кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Академії праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1816-7426

**Лев Роман Васильович** доктор філософії, доцент кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Академії праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, адвокат https://orcid.org/ 0009-0005-7316-9012

# РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ, ВЧИНЕНИХ СЛУЖБОВИМИ ОСОБАМИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ

**Анотація.** Під корупцією у наш час слід розуміти зловживання службовим становищем, повноваженнями, отримання неправомірної вигоди, інше неправомірне використання особою свого службового становища всупереч законним інтересам суспільства і держави, з метою отримання вигоди у вигляді грошей, цінностей, іншого майна або послуг майнового характеру, інших майнових прав для себе або третіх осіб. Тобто, незважаючи на широту охоплення даним поняттям різних явищ, протидія кримінальній корупції, а саме боротьба із кримінальними правопорушеннями, вчиненими службовими особами юридичних осіб публічного правах, повинна бути одним з пріоритетних завдань як для органів законодавчої влади, так і для антикорупційних органів, ефективна діяльність яких повинна вбачатися не лише у кількісних показниках виявлених фактів протиправних діянь даної категорії, а й реальною відповідальністю службових осіб – злочинців.

Відповідно до ч. 5 ст. 216 Кримінального процесуального кодексу України [1] розслідування злочинних дій, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права здійснюється детективами Національного антикорупційного бюро України. Визначено, що діяльність детективів саме на початку досудового розслідування є досить складною, кропіткою та важливою для подальшого процесу розслідування таких кримінальних правопорушень.

Зазначено, що кримінальні правопорушення даної категорії відрізняються значною прихованістю інформації про їх підготовку та вчинення, що призводить до значних труднощів в процесі їх виявлення та внесення даних до ЄРДР. Відповідно, кількісний показник латентності кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права доволі великий.

Тому, серед факторів, які безпосередньо впливають на їх велику латентність та труднощі з виявлення інформації про їх вчинення, а потім й внесення у ЄРДР, виділено наступні: у більшості випадків закритий характер діяльності юридичних осіб публічного права; корпоративність службового середовища; характер адміністративно-господарських та організаційно-розпорядчих повноважень, що веде до використання адміністративного ресурсу з приховування інформації, щодо вчинення корупційних кримінальних правопорушень або до протидії законній діяльності правоохоронних органів; український менталітет, що полягає у толерантному ставленні до зловживань службовими особами своїми повноваженнями; значна безкарність службових осіб юридичних осіб публічного права, які вчиняють корупційні злочини.

Окреслені фактори, у більшості випадків мають об'єктивні підстави та у значній мірі перешкоджають не тільки виявленню та отриманню відомостей про вчинення корупційних кримінальних правопорушень, а й самому процесу розслідування таких протиправних діянь.

**Ключові слова:** корупційні кримінальні правопорушення, службові особи юридичних осіб публічного права, детективи, досудове розслідування, латентність, Національне антикорупційне бюро України.

**Zavydniak Iryna Oleksandrivna** Candidate of Juridical Science, docent, Head at the Department of Criminal Law, Procedure and Criminology, Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-1816-7426

**Lev Roman Vasiliovich** Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Criminal Law, Process and Criminology of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, https://orcid.org/ 0009-0005-7316-9012

## INVESTIGATION OF CRIMINAL OFFENSES COMMITTED BY OFFICIALS OF PUBLIC LAW LEGAL ENTITIES: CLASSIFICATION AND ANALYSIS OF PROBLEMS

**Abstract.** Corruption in our time should be understood as abuse of official position, authority, obtaining unlawful benefit, other unlawful use by a person of his official position contrary to the legitimate interests of society and the state, in order to obtain benefit in the form of money, valuables, other property or services of a property nature, other property rights for oneself or third parties.

That is, despite the breadth of coverage of various phenomena by this concept, combating criminal corruption, namely the fight against criminal offenses committed by officials of legal entities under public law, should be one of the priority tasks for both legislative bodies and anti-corruption bodies, the effective activity of which should be seen not only in the quantitative indicators of the detected facts of illegal acts of this category, but also in the real responsibility of officials - criminals.

In accordance with Part 5 of Article 216 of the Criminal Procedure Code of Ukraine [1], the investigation of criminal acts committed by officials of legal entities under public law is carried out by detectives of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine. It has been determined that the activities of detectives at the very beginning of the pre-trial investigation are quite complex, painstaking and important for the further process of investigating such criminal offenses.

It is noted that criminal offenses of this category are distinguished by significant concealment of information about their preparation and commission, which leads to significant difficulties in the process of their detection and entry of data into the ERDR. Accordingly, the quantitative indicator of the latency of criminal offenses committed by officials of legal entities under public law is quite large. Therefore, among the factors that directly affect their high latency and difficulties in detecting information about their commission, and then entering it into the ERDR, the following are highlighted: in most cases, the closed nature of the activities of legal entities under public law; corporatism of the official environment; the nature of administrative, economic and organizational and administrative powers, which leads to the use of administrative resources to conceal information, regarding the commission of corruption criminal offenses or to counteract the legitimate activities of law enforcement agencies; Ukrainian mentality, which consists in a tolerant attitude towards abuse of authority by officials; significant impunity for officials of legal entities under public law who commit corruption criminal offenses.

The outlined factors, in most cases, have objective grounds and significantly hinder not only the detection and obtaining of information about the commission of corruption criminal offenses, but also the very process of investigating such illegal acts.

**Keywords:** corruption criminal offenses, officials of legal entities under public law, detectives, pre-trial investigation, latency, National Anti-Corruption Bureau of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Кримінальні правопорушення, вчинені службовими особами юридичних осіб публічного права, є висококваліфікованою, інтелектуальною, латентною й надприбутковою протиправною діяльністю службових осіб наділених адміністративно-господарськими та організаційно-розпорядчими повноваженнями, яка завдає колосальної шкоди суспільству, стає причиною політичної нестабільності, деформації встановленого порядку функціонування державних підприємств, установ, організацій; джерелом неправомірного збагачення та соціальної напруженості, поширення психології вседозволеності й допустимості використання будь-яких засобів забезпечення особистого благополуччя, правового нігілізму і правового цинізму [2, с. 17].

Відмінною рисою злочинності серед службових осіб юридичних осіб публічного права є не тільки її корупційний характер, а й спеціальний суб’єкт злочину – службова особа юридичної особи публічного права, яка має широкі службові повноваження, матеріальні можливості та можливості активно

протидіяти процесу розслідування та судового розгляду зокрема. Тож, такі особливості вимагають не тільки вдосконалення законодавства, ефективної роботи антикорупційних органів, а й виховання у громадянах нетерпимості до будь-яких, в тому числі побутових, проявів цього соціального зла.

Способи вчинення кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права постійно удосконалюються, а засоби й методи, які застосовуються антикорупційними органами у боротьбі з кримінальними правопорушеннями даної категорії, не завжди дієві, а часто навіть малоперспективні для викриття й покарання службових осіб юридичних осіб публічного права, які залишаються безкарними або зовсім не виявленими.

Нажаль, реалії сьогодення такі, що правові, процесуальні та криміналістичні засоби боротьби із кримінальними корупційними правопорушеннями, які вчиняються службовими особами юридичних осіб публічного права є не завжди ефективним й недостатніми для оптимізації діяльності детективів Національного антикорупційного бюро України. Тож, на нашу думку, все це вимагає додаткових наукових розробок з метою пошуку нових шляхів боротьби із кримінальними правопорушеннями даної категорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Дослідження проблематики розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами, є одним з пріоритетних напрямів сучасної української кримінально-правової та процесуальної науки. Але, незважаючи на значне зацікавлення науковців даною проблематикою чимало питань щодо боротьби з кримінальною корупційною злочинністю й досі залишаються дослідженими фрагментарно.

Окремі аспекти методики та проблематики розслідування корупційних кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами, досліджувались такими науковцями, як: Ю. О. Андрейко, Л. І. Аркуша, Б. А. Бурбело, О. О. Дудоров, О. В. Приходько, О. В. Пчеліна, О. І. Ромців, С. С. Чернявський, Ю. М. Чорноус, В. М. Шевчук.

**Мета статті –** комплексний кримінальних процесуальних та криміналістичний аналіз теоретичних і практичних проблем досудового розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність антикорупційних органів, у тому числі й Національного антикорупційного бюро України, відносно розслідування кримінальних проваджень щодо кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, відрізняється особливою складністю. Це пов’язано передусім з тим, що в Україні простежується процес активної протидії розслідуванню кримінальних проваджень даної категорії з боку владних структур, правоохоронних та контролюючих органів. Так, сьогодні типовою є ситуація, коли вносяться відомості щодо обставин можливого корупційного кримінального правопорушення, вчиненого службовою особою юридичної особи публічного права до ЄРДР, розпочинається

початковий етап досудового розслідування, вживаються численні організаційні заходи та слідчі (розшукові), але ухвалюється рішення про закриття кримінального провадження. Тому, на нашу думку, доволі важливим є дослідження особливостей та проблем, які складаються на початку досудового розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, під якими треба розуміти:

- типові недоліки й помилки, яких припускаються особи, які проводять розслідування кримінальних проваджень даної категорії;
- шляхи їх подолання;
- цілі, напрямки та принципи розслідування таких кримінальних правопорушень.

Ключовими недоліками сучасної практики боротьби з корупційними кримінальними правопорушеннями, вчиненими службовими особами юридичних осіб публічного права, які необхідно подолати силами криміналістичного забезпечення, є в цілому низькі показники виявлення й розкриття таких кримінальних правопорушень, а також та обставина, що основні зусилля антикорупційних органів спрямовані на боротьбу з «низовими» й епізодичними корупційними кримінальними правопорушеннями (в основному з отриманням неправомірної вигоди), що не представляє значної суспільної небезпеки й складності у розслідуванні, у порівнянні з «верхівковими» злочинами або іншими проявами кримінальної корупції на державних підприємствах, установах, організаціях.

За результатами проведеного анкетування працівників детективних підрозділів, зазначимо, що особливістю розслідування кримінальних правопорушень такої категорії є те, що складнощі на початковому етапі їх досудового розслідування у 27 % викликані активною протидією з боку владних структур та правоохоронних й контролюючих органів, у 22 % – невисокою кваліфікацією багатьох (хоча і далеко не всіх) осіб, які проводять досудове розслідування, у 19 % – низькою якістю та кількістю первинних матеріалів, у 13 % – недостатньо належною деталізацією законодавства в плані кваліфікації діянь, таких як злочини, вчинені службовими особами юридичних осіб публічного права, у 10 % – низьким рівнем забезпечення криміналістично-значущою інформацією, у 9 % – недостатньою взаємодією слідчих з іншими учасниками провадження [2, с. 95].

Найчастіше зазначені складнощі досудового розслідування даної категорії кримінальних правопорушень призводять:

- до пасивності та безініціативність детективів в процесі розкриття та розслідування таких корупційних кримінальних правопорушень;
- до прагнення не зв’язуватись з активною протидією у кримінальних провадженнях даної категорії;
- до звички детективів розслідувати нескладні кримінальні провадження;
- до корупції в окремих підрозділах правоохоронної системи та судах;

- до помилкової оцінки судової перспективи у провадженнях даної категорії тощо.

Розглянемо деякі складнощі досудового розслідування кримінальних проваджень щодо кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, які впливають на результат розслідування, більш детально. Так, в процесі початкового етапу досудового розслідування злочинів досліджуваної категорії, доволі важливу роль відіграє кваліфікація та обізнаність детектива. Належний рівень ведення процесу розслідування визначається, в першу чергу, підготовленістю детектива до вивчення відповідної злочинної корупційної діяльності. Вони повинні вміти працювати з документами, як у паперовій, так й в електронній формі; із засобами автоматизованої обробки документів та інформації; знати особливості бухгалтерського електронного документообігу та податкової звітності; повинні бути озброєні відповідними технічними засобами виявлення, знімання та фіксації інформації, що цікавить.

Ще однією нагальною проблемою на початковому етапі досудового розслідування досліджуваних кримінальних правопорушень є доволі низький рівень забезпечення криміналістично-значущою інформацією осіб, які проводять розслідування. Вказана проблема розкривається у складному доступі до джерел, які містять відомості про подібні кримінальні правопорушення, що мали місце в минулому, осіб, причетних до цих подій, а також узагальненого досвіду їх розслідування. Нажаль, ще не створено таких інформаційних систем, які могли б надати можливість безперервного доступу до такої систематизованої інформації та потенційно корисних відомостей за невеликий проміжок часу [3, с. 183].

Наступною проблемою із зазначеного питання є недостатній рівень взаємодії між детективом та іншими учасниками кримінального провадження. Існує декілька визначень взаємодії антикорупційних органів та інших державних органів, правоохоронних органів, громадських організацій й посадових осіб у процесі виявлення, припинення, розкриття та розслідування корупційних кримінальних правопорушень, узагальнюючи які, означену взаємодію можна розглядати як узгоджену діяльність різних ланок однієї чи декількох організованих систем, спрямовану на досягнення загальної мети з найменшими втратами сил, засобів і часу [4, с. 209].

У свою чергу, Г. А. Матусовський наголошує на тому, що взаємодія не зводиться лише до обміну процесуальною, оперативно-розшуковою та іншою службовою інформацією, передбаченою відповідними законодавчими актами, – йдеться також про реалізацію цієї інформації шляхом проведення спільних дій, обговорення отриманих результатів, планування подальших заходів, спрямованих на виявлення та розкриття злочинів [5, с. 173].

Зазначаючи про недостатність організації взаємодії, як про одну із проблем початкового етапу досудового розслідування, хочемо вказати, що для якісного

проведення розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, на початку досудового розслідування доречно створювати команду, до складу якої входять: керівник (старший детектив), детектив, аудитор (ревізор), технічний спеціаліст (фахівець). Кожен з них має свої специфічні завдання та водночас повинен співпрацювати з іншим членом команди, щоб їх виконати. Крім того, до складу команди можуть входити інші особи.

Дослідивши деякі проблемні питання, які впливають на якість та результативність процесу досудового розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, окреслимо деякі стратегічні цілі-напрямки та принципи розслідування аналізованих кримінальних правопорушень, покликані сприяти подоланню окреслених вище проблемних питань.

Основними стратегічними цілями-напрямками розслідування кримінальних правопорушень досліджуваної категорії мають бути:

1) виявлення, розкриття й розслідування не тільки і не стільки одиничних «побутових» й «низових» корупційних злочинів, а перш за все «верхівкових» систематичних кримінальних правопорушень, вчинених організованими групами осіб;

2) активізація виявлення, розкриття й розслідування можливих сукупностей корупційних кримінальних правопорушень та імовірних серій корупційних протиправних діянь;

3) викриття у першу чергу організаторів, керівників, найбільш активних членів організованих угрупувань, що беруть участь у вчиненні корупційних кримінальних правопорушень даної категорії, їх засудження;

4) ліквідація організованих злочинних груп у конкретній сфері (сферах) діяльності на будь-якому рівні;

5) впровадження новітніх інформаційних систем та технологій, під якими прийнято розуміти організаційно впорядковану сукупність масивів інформації про об’єкти та інформаційні технології, у тому числі засоби сучасної комп’ютерної техніки, програмне забезпечення і мережі зв’язку, що забезпечують процеси введення, опрацювання та видачі необхідної інформації [6, с. 19];

6) виявлення та руйнування корупційних зв’язків злочинних формувань з подальшим розслідуванням усіх корупційних і супутніх кримінальних правопорушень, засудження винних;

7) активна криміналістична профілактика кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права на усіх рівнях, шляхом виявлення й усунення причин та умов цих протиправних діянь;

8) антикорупційне просвітництво учасників кримінального судочинства, насамперед непрофесійних учасників, а також широких верств населення.

На нашу думку, в процесі досудового розслідування, особливо на його початковому етапі, певний сенс також мають спеціальні принципи розслідування

корупційних кримінальних правопорушень, керуючись якими потрібно здійснювати розслідування кримінальних проваджень даної категорії.

Так, спеціальними принципами розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права є осново-положні ідеї та рекомендації, якими повинен керуватись детектив у провад-женнях даної категорії, задля якісного розслідування й ефективного запобігання кримінальній корупції, та мінімізації її наслідків криміналістичними засобами.

До спеціальних принципів розслідування кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, доречно віднести такі положення:

1. принцип пріоритету боротьби з організовано-корумпованою злочинною діяльністю у державних підприємствах, установах, організаціях, а не з «побутовою», «низовою» корупцією;

2. принцип пріоритету оперативно-розшукових заходів у виявленні корупційних кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права;

3. принцип наступальності на початковому етапі досудового розслідування кримінальних правопорушень досліджуваної категорії;

4. принцип виявлення сукупності кримінальних правопорушень та серійності їх вчинення;

5. принцип прогнозування потужної протидії процесу розслідування та пріоритету її попередження;

6. принцип використання суміжних криміналістичних методик;

7. принцип допустимості компромісу.

Розглянемо деякі з перерахованих положень більш докладно. Так, принцип пріоритету боротьби з організовано-корумпованою злочинною діяльністю у державних підприємствах, установах, організаціях на наш погляд є одним з ключових.

Детективи Національного антикорупційного бюро України, які здійснюють оперативно-розшукові та слідчі (розшукові) дії мають долати вище згадану негативну практику виявлення та розслідування в основному «побутових», «низових» корупційних кримінальних правопорушень, не цілком коректного зростання показників боротьби з ними за рахунок виявлення безлічі замахів на дачу (отримання) неправомірної вигоди.

Це не є закликом, ігнорувати такі кримінальні правопорушення, тому що вони також мають певний рівень суспільної небезпеки, але пріоритетом необхідно визначати виявлення та розслідування «верхівкової», «ділової» та інших найбільш небезпечних різновидів організованої кримінальної корупції в державних підприємствах, установах, організаціях.

Що ж до принципу пріоритету оперативно-розшукових заходів у виявленні корупційних кримінальних правопорушеннях, вчинених службовими особами

юридичних осіб публічного права, то необхідно зазначити, що узагальнення слідчо-судової практики показали, що приблизно 70 % усіх обвинувальних вироків у провадженнях щодо злочинів даної категорії засновані, перш за все, на доказах, отриманих у результаті легалізації результатів оперативно-розшукової діяльності.

У свою чергу, аналіз закритих проваджень та виправдувальних вироків показав, що більш ніж половина з остаточних правових рішень приймалась у зв'язку з недоведеністю прямого умислу службової особи у вчиненні корупційного злочину та корисливого мотиву.

Як відомо, ці обставини найчастіше встановлюються шляхом проведення оперативно-розшукових заходів, тому як зазначені обставини є найбільш складними у виявленні та доказуванні.

Це означає, що по кожному матеріалу перевірки та кримінального провадження, особливо на початковому етапі, детективу потрібно орієнтуватися, перш за все, на необхідність проведення оперативно-розшукових заходів й використання результатів оперативно-розшукової діяльності в процесі доказування [7, с. 81].

Принцип пріоритету наступального характеру досудового розслідування означає, що антикорупційні органи повинні не тільки і не стільки очікувати пасивно тих, хто прийде з заявами про вимагання неправомірної вигоди (такий підхід не є ефективним), а самі повинні йти у «наступ» на кримінальну корупцію, не допускаючи при цьому провокаційних та підбурливих дій.

Найбільш ефективні підходи - це ініціативне й наступальне проведення слідчих (розшукових) дій та оперативно-розшукових заходів, чому сприяє застосування принципу – пріоритету виявлення сукупності злочинів й серійності їх здійснення.

Наступним принципом розслідування кримінальних правопорушень досліджуваної категорії є принцип прогнозування потужної протидії процесу розслідування та пріоритету його попередження.

Актуальність даного положення пояснюється тим, що в процесі розслідування кримінальних проваджень щодо кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, детективи Національного антикорупційного бюро України, які здійснюють слідчі та оперативно-розшукові дії стикаються з потужною протидією розслідуванню таких кримінальних правопорушень [8, с. 390].

Серед найбільш поширених форм протидії можна виділити:

а) протиправний вплив на особу, яка здійснює розслідування, вплив на свідків та експертів;

б) спроби знищити або пошкодити об'єкти доказової інформації;

в) організація захисної компанії у засобах масової інформації;

г) затягування процесу досудового розслідування різними засобами;

ґ) симуляція тяжкої недуги й багато інших форм протидії.

Враховуючи таку особливість кримінальних правопорушень, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права, детектив повинен діяти на випередження, попередження і нейтралізацію протидії.

Не менш важливим принципом розслідування корупційних кримінальних правопорушень досліджуваної категорії, є принцип використання суміжних криміналістичних методик.

Даний принцип випливає з тісних взаємозв'язків корупційних кримінальних правопорушень з іншими - «супутніми» специфічними протиправними посяганнями в тих чи інших сферах (митні, податкові кримінальні правопорушення, правопорушення у сфері господарської діяльності), а також, - з організованою злочинною діяльністю. Принцип «суміжності» вказує особі, яка проводить розслідування, на необхідність вивчення й активного використання, окрім криміналістичної методики розслідування корупційних кримінальних правопорушень.

Враховуючи вище викладене, можемо зробити висновок, що ефективність розслідування кримінальних проваджень цієї категорії суттєво знижується через низку системних чинників. Ключовими серед них є:

- активна та потужна протидія з боку владних і правоохоронних структур;
- недостатня кваліфікація детективів;
- низька якість первинних матеріалів;
- слабка взаємодія між учасниками кримінального провадження.

Така ситуація призводить до того, що зусилля антикорупційних органів часто зосереджуються на розслідуванні епізодичних «низових» правопорушень, тоді як організована «верхівкова» корупція залишається невикритою.

На основі аналізу цих проблем нами запропоновано комплексний підхід до оптимізації процесу досудового розслідування, який ґрунтується на нових стратегічних цілях та спеціальних криміналістичних принципах. Головна ідея полягає у переорієнтації зусиль з «побутової» корупції на системну, «верхівкову» злочинну діяльність, що вимагає зміни самої філософії розслідування.

Реалізація запропонованих спеціальних принципів, зокрема пріоритету боротьби з організованою корупцією, наступальності на початковому етапі, прогнозування та нейтралізації протидії, а також активного використання оперативно-розшукових заходів, здатна докорінно змінити ситуацію.

Таким чином, впровадження запропонованих науково-практичних рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності Національного антикорупційного бюро України, дозволить успішно долати протидію розслідуванню та забезпечить притягнення до відповідальності організаторів корупційних схем.

***Література:***

1. Кримінальний процесуальний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text.

2. Лев Р. В. Особливості розслідування злочинів, вчинених службовими особами юридичних осіб публічного права: дис… докт. філос. у гал. Права: Ірпінь, 2022. 250 с.

3. Павлюк Н. В. Інформаційне забезпечення розслідування кримінальних правопорушень корупційної спрямованості: поняття та шляхи реалізації. *Питання боротьби зі злочинністю*, 2014. Вип. 28. С. 182–190.

4. Завидняк І. О. Планування і взаємодія слідчого з оперативними підрозділами під час розслідування злочинів, пов'язаних з незаконним обігом підакцизних товарів. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2018. Вип. 3–4. С. 205–212.

5. Криміналістика. Криміналістична тактика і методика розслідування злочинів: підручник / за ред. В. Ю. Шепітька. Х.: Право, 1998. 376 с.

6. Журавель В. А., Павлюк Н. В., Резнікова О. І. Забезпечення розслідування корупційних злочинів. *Наукові дослідження. Питання боротьби зі злочинністю.* 2016. Вип. 32. С. 13-30.

7. Лисенко А.М. Протидія одержанню неправомірної вигоди службовою особою підрозділами захисту економіки національної поліції України / С.М. Бортник, А.М. Лисенко, А.О. Шишкін, І.В. Лисенко, В.В. Вінцук. Х. : ФОРТ, 2017. 188 с.

8. Михайленко Д. Г. Протидія корупційнимзлочинамзасобами кримінального права: концептуальні основи : монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 582 с.

***References:***

1. Kryminal′nyy protsesual′nyy kodeks Ukrayiny [Criminal Procedure Code of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text.

2. Lev R. V. (2022). Osoblyvosti rozsliduvannya zlochyniv, vchynenykh sluzhbovymy osobamy yurydychnykh osib publichnoho prava [Peculiarities of investigation of crimes committed by officials of legal entities under public law]: dys… dokt. filos. u hal. Prava: Irpin′, 250 p.p. [in Ukr].

3. Pavlyuk N. V. (2014). Informatsiyne zabezpechennya rozsliduvannya kryminal′nykh pravoporushen′ koruptsiynoyi spryamovanosti: ponyattya ta shlyakhy realizatsyiyi [Information support for the investigation of criminal offenses of a corruption nature: concepts and ways of implementation]. *Pytannya borot'by zi zlochynnistyu*, vyp. 28, 182–190. [in Ukrainian].

4. Zavydnyak I. O. (2018). Planuvannya i vzayemodiya slidchoho z operatyvnymy pidrozdilamy pid chas rozsliduvannya zlochyniv, pov″yazanykh z nezakonnym obihom pidaktsyznykh tovariv [Planning and interaction of the investigator with operational units during the investigation of crimes related to the illegal circulation of excisable goods]. *Mizhnarodnyy yurydychnyy visnyk: aktual'ni problemy suchasnosti (teoriya ta praktyka),* Vyp.3-4, 205-212.[in Ukr].

5. Kryminalistyka. (1998). Kryminalistychna taktyka i metodyka rozsliduvannya zlochyniv [Forensic tactics and methods of crime investigation]: pidruchnyk / za red. V. YU. Shepit′ka. KH.: Pravo, 376 p.p. [in Ukrainian].

6. Zhuravel′ V. A., Pavlyuk N. V., Reznikova O. I. (2016). Zabezpechennya rozsliduvannya koruptsiynykh zlochyniv [Ensuring the investigation of corruption crimes]. *Naukovi doslidzhennya. Pytannya borot'by zi zlochynnistyu,* Vyp. 32, 13-30. [in Ukrainian].

7. Lysenko A.M. (2017). Protydiya oderzhannyu nepravomirnoyi vyhody sluzhbovoyu osoboyu pidrozdilamy zakhystu ekonomiky natsional′noyi politsiyi Ukrayiny [Counteraction to obtaining illegal benefits by an official by economic protection units of the National Police of Ukraine ] / S.M. Bortnyk, A.M. Lysenko, A.O. Shyshkin, I.V. Lysenko, V.V. Vintsuk. KH. : FORT, 188 p.p. [in Ukrainian].

8. Mykhaylenko D. H. (2017). Protydiya koruptsiynymzlochynamzasobamy kryminal′noho prava: kontseptual′ni osnovy [Counteracting corruption crimes by means of criminal law: conceptual foundations] : monohrafiya. Odesa: Vydavnychyy dim «Hel′vetyka», 582 p.p. [in Ukrainian].

*УДК 342.9: 614.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1026-1036*

**Зима Олександр Тарасович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного права, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків, https://orcid.org/0000-0003-4937-871X

# АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕЗАКОННЕ ВИКОРИСТАННЯ СИМВОЛІКИ ЧЕРВОНОГОГ ХРЕСТ, ЧЕРВОНОГО ПІВМІСЯЦЯ ТА ЧЕРВОНОГО КРИСТАЛА: ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ

**Анотація**: В період з 2022 по 2025 роки інтенсивність функціювання Товариства Червоного Хреста України значно зросла. Також на теренах нашої країни істотно збільшив свою делегацію Міжнародного Комітету Червоного Хреста та розпочали діяльність представництва організацій Червоного Хреста з інших держав. Їх робота приносить значну користь українському суспільству, особливо на територіях близьких до районів бойових дій. Її правовим підґрунтям є міжнародне гуманітарне право, а точніше його складник, так зване «Право Женеви». Одним з важливих елементів цього права є правила використання символіки (емблеми, знаку, прапору, найменування) Червоного Хреста, Червоного Півмісяця та Червоного Кристалу. З моменту ратифікації Конвенції про поліпшення долі поранених і хворих у діючих арміях Україна взяла не себе зобов'язання щодо забезпечення дотримання цих правил та припинення їх порушень. На виконання вказаних зобов'язань було ухвалено закон України «Про символіку Червоного Хреста, Червоного Півмісяця, Червоного Кристала в Україні» та встановлено кримінальну відповідальність за незаконне використання символіки Червоного Хреста за різних обставин.

Кримінальна відповідальність за незаконне використання символіки Червоного Хреста була встановлена в Україні іще з радянських часів, однак питання щодо її реального застосування до початку російського вторгнення не підіймалось. Під час війни кількість порушень правил використання символіки істотно зросла.

Механізми кримінальної відповідальності виявились непри-датними для протидії цим порушенням. Це підтверджує статистика та визнають самі працівники правоохоронних органів. Однак Україна взяла на себе зобов'язання забезпечити виключне використання символіки Червоного Хреста. Крім того порушення правил використання згаданої символіки негативно відображається на обсягах гуманітарної підтримки народу України.

В статті встановлено недоліки існуючого механізму правового захисту і пропонується удосконалити його, шляхом встановлення адміністративної

відповідальності за порушення правил використання символіка Червоного Хреста, Червоного Півмісяця, Червоного Кристала в Україні.

**Ключові слова**: адміністративна відповідальність, адміністративні стягнення, кримінальна відповідальність, Товариство Червоного Хреста України, символіка Червоного Хреста.

**Zyma Oleksandr Tarasovych** Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Law, Yaroslav the Wise National Law University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0003-4937-871X

## ADMINISTRATIVE LIABILITY FOR THE ILLEGAL USE OF THE SYMBOLS OF THE RED CROSS, RED CRESCENT AND RED CRYSTAL: ON THE EXPEDIENCY OF INTRODUCING

**Abstract**: In the period from 2022 to 2025, the intensity of the functioning of the Ukrainian Red Cross Society has increased significantly. Also, the International Committee of the Red Cross has significantly increased its delegation in our country and representative offices of Red Cross organizations from other countries have started their activities. or rather its component, the so-called "Geneva Law". One of the important elements of this right is the rules for the use of symbols (emblem, sign, flag, name) of the Red Cross, Red Crescent and Red Crystal. Since the ratification of the Convention for the Amelioration of the Condition of the Wounded and Sick in Armed Forces in the Field, Ukraine has undertaken no obligation to ensure compliance with these rules and to stop their violations. In pursuance of these obligations, the Law of Ukraine "On the Symbols of the Red Cross, Red Crescent, Red Crystal in Ukraine" was adopted and criminal liability was established for the illegal use of Red Cross symbols under various circumstances.

Criminal liability for the illegal use of Red Cross symbols has been established in Ukraine since Soviet times, but the question of its actual use was not raised before the start of the Russian invasion. During the war, the number of violations of the rules for the use of symbols increased significantly. The mechanisms of criminal liability turned out to be unsuitable for countering these violations. This is confirmed by statistics and recognized by law enforcement officers themselves. However, Ukraine has committed itself to ensuring the exclusive use of Red Cross symbols. In addition, violation of the rules for the use of these symbols negatively affects the volume of humanitarian support for the people of Ukraine.

The article identifies the shortcomings of the existing mechanism of legal protection and proposes to improve it by establishing administrative liability for violation of the rules for the use of symbols of the Red Cross, Red Crescent, Red Crystal in Ukraine.

**Keywords**: administrative liability, administrative penalties, criminal liability, Ukrainian Red Cross Society, symbols of the Red Cross.

**Постановка проблеми**. Питання захист символіки Червоного Хреста, Червоного Півмісяця та Червоного Кристалу (надалі символіка Червоного Хреста) в Україні є проблемою складною та неоднозначною. У довоєнний час це питання мало скоріш теоретичний, а можливо і гіпотетичний характер. Кримінальна відповідальність за незаконне користування символікою Червоного Хреста була встановлена в Україні іще в 1960 році, однак перший підтверджений факт притягнення до відповідальності відноситься до 2024 року. Правоохоронні органи ігнорували факти порушень правил використання символіки Червоного Хреста, а Товариство Червоного Хреста України час від часу намагалось захищати свої права у цій сфері через господарський суд. Однак війна призвела до багаторазового зростання кількості порушень заборони на використання символіки Червоного Хреста, а з іншого боку значно зросла суспільна небезпечність таких порушень.

Нині ми перебуваємо у ситуації коли Україна взяла на себе міжнародне зобов'язання щодо протидії порушенням правил використання символіки Червоного Хреста, однак існуючі юридичні механізми не забезпечують реалізації цих зобов'язань, від чого потерпає не лише міжнародний імідж каїни, а й громадянське суспільство і конкретні громадяни України в наслідок менш ефективної роботи пошукової служби, зменшення розміру гуманітарної допомоги тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поставлена проблема є дуже вузько спеціалізованою і досить новою, а тому залишається слабко дослідженою. Пряме відношення до неї мають хіба що окремі роботи В.О. Поповчука.

**Мета статті –** дослідження існуючих юридичних механізмів захисту від незаконного використання символіки Червоного Хреста та аналіз можливості використання з цією метою такого механізму як адміністративна відповідальність.

**Викладення основного матеріалу**. Розпочнемо з історії питання. Кримінальна відповідальність за незаконне користування емблемою і знаками Червоного Хреста та Червоного Півмісяця була встановлена задовго до набуття Україною незалежності. Кримінальний кодекс УРСР, прийнятий у 1960 році, з самого початку містив статтю 200, яка передбачала відповідальність за незаконне користування емблемою, знаками і найменуванням Червоного Хреста та Червоного Півмісяця та покарання у вигляді штрафу до 100 карбованців або виправні роботи до одного року. Також ст. 263 Кримінальний кодекс УРСР передбачала відповідальність за незаконне використання згаданих знаків за кваліфікуючих умов - в районі воєнних дій [1]. Судячи з усього ці статті з'явилась на виконання розділі 7 та 9 Конвенції про поліпшення долі поранених і хворих у діючих арміях (надалі Перша Женевська Конвенція) [2], яка була ратифікована УРСР, як членом ООН, в липні 1954 року [3]. Однак на той час ст. 200 Кримінальний кодекс УРСР була абсолютно декларативною, оскільки система швидкої допомоги СРСР загалом та УРСР зокрема використовували Червоний

Хрест і як емблему і як знак для автомобілів швидкої допомоги, обладнання, уніформи працівників тощо. Іноді цей знак міг використовуватись і іншими суб'єктами радянської системи охорони здоров'я. При чому слід зазначити, що таке ігнорування в Україні не лише норм міжнародного, а й власного кримінального, права було зумовлене не якимись серйозними політичними чи ідеологічними причинами. Для цього було чотири передумови (а) переважно зовнішня спрямованість Червонохрестного Руху в СРСР; (б) відсутність в Україні самостійної організації Червоного Хреста яка б лобіювала протидію порушенням; (в) відсутність на національному рівні нормативного закріплення, а відтак і чіткого розуміння, сутності правил використання емблеми та знаків Червоного Хреста; (г) історична традиція використання емблеми Червоного Хреста у медичній сфері.

Щодо ст. 263 Кримінального Кодексу УРСР то на рівень її значущість вказує дві обставини. По-перше, ця стаття, на відміну від ст. 200, не передбачала відповідальність за використання емблеми Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, а лише за використання знаків. Очевидно, що це наслідок технічної помилки при розробці проекту Кодексу, які за радянських часів зустрічались вкрай нечасто. По-друге, ст. 263 є останньою статтею Кримінального Кодексу УРСР.

Після проголошення Україною незалежності ситуація стрімко змінилась. Вже 10.10.91 року самостійне Товариство Червоного Хреста України (надалі ТЧХУ) було зареєстроване як всеукраїнська громадська організація, 28.10.92 року його національний статус був підтверджений президентським Указом [4], 20.09.93 року ТЧХУ визнали членом Міжнародного Руху Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, а 11.10.93 року (через два роки після утворення) усім національні організації на планеті були повідомлені про прийняття ТЧХУ до Міжнародної Федерації Товариств Червоного Хреста та Червоного Півмісяця. Уже у згаданому Указі 1992 року чітко визначалось таке: «Товариство Червоного Хреста України має виключне право на використання емблеми, передбаченої його Статутом, для цілей, визначених міжнародними конференціями Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, відповідно до Женевських конвенцій 1949 року».

ТЧХУ досить швидко зорієнтувалась, що для того, щоб захистити своє право на виключне використання символіки Червоного Хреста (емблеми, знаку, назви та прапора) слід нормативно закріпити правила її використання. Для цього був пролобійований і у 1999 році прийнятий Закон України «Про символіку Червоного Хреста і Червоного Півмісяця в Україні» якій закріпив не лише основні засади використання символіки, а й способи і засоби контролю за їх порушенням [5]. У нас є зауваження до цього нормативного акту, передусім щодо захисту найменування «Червоний Хрест», однак вони виходять за межі нашої статті і потребують окремого дослідження

Станом на 1999 рік в Україні було утворене внутрішньо орієнтоване ТЧХУ, зацікавлене у захисті своїх прав на символіку Червоний Хрест, та нормативно

закріплені правила її використання, порушення яких мало б призвести до кримінальної відповідальності. У ролі масового порушника продовжувала виступати система закладів швидкої допомоги та її працівники. І хоча «караючий меч правосуддя» не впав на їх голови, але процес був незворотним. Незабаром швидка допомога почала використовувати так звану «Зірку шиття», зареєстровану у якості знаку для товарів і послуг в 2001 році [6]. Заміна емблеми відбулась не одномоментно, але досить швидко.

Можна сказати, що крапку в питання у 2002 році поставив Закон «Про Товариство Червоного Хреста України» де у ст. 8 було передбачено, що питання використання ТЧХУ емблеми Червоного Хреста, регулюється Законом «Про символіку Червоного Хреста і Червоного Півмісяця в Україні» [7].

Таким чином з 2001 року в Україні сформувалась ситуація коли на рівні закону було закріплено порядок використання символіки Червоного Хреста, а її незаконне використання практично зведене до нуля. Винятки могли становити приватні заклади охорони здоров'я, які помістили цю емблему до складу свого знаку для товарів і послугу чи використовували в рекламних матеріалах. Однак такі випадки з одного боку вкрай рідкими, а з іншого – неоднозначними (могли поставати питання про співвідношення кольору та фону, пропорції хреста, тощо). Щодо незаконного використання знаків Червоного Хреста в районі воєнних дій, то можна сміливо стверджувати, що на той час жоден громадянин України не повірив би у можливість скоєння такого злочину в Україні й, відповідно, притягнення зі нього до кримінальної відповідальності.

Вважаємо, що саме така «стабільно-спокійний» стан справ призвів до того, що ст. 200 та 263 зі Кримінального Кодексу 1960 року були автоматично, майже без змін, перенесені до Кримінального Кодексу України (надалі КК України), відповідно за номерами 445 та 435 [8]. Власне за зміну можна вважати розширення об'єкту охорони. У назві обох статей йдеться про незаконне використання символіки Червоного Хреста, а не окремих її елементів.

Надалі, у межах свого дослідження ми будемо аналізувати тільки проблему відповідальності за «загальним» складом правопорушення, тобто за ст. 445 КК України.

Провівши дослідження судових рішень у єдиному реєстрі В.О. Поповичук зазначає, що станом на 2020 рік є шість випадків коли виходячи з обставин справи правопорушення мало б кваліфікуватись за двома статтями, оскільки вбачаються ознаки правопорушення передбаченого ст. 445 КК України, однак ця стаття не згадується і кваліфікація протиправного діяння здійснюється лише за однією (іншою, не 445) статтею. Звичайно реєстр судових рішень створено в 2007 році й науковець міг проаналізувати рішення лише за 13 років, однак якби у нього було можливість розширити обсяг пошуку видається що результат був би ідентичним. Також дослідник зазначає, що лише у 2020 році в Україні в Єдиному реєстрі досудових з'явилась справа за кримінальним правопорушенням за ст. 445 КК України, і на підставі наукового пошуку робить висновок, що незважаючи на

велику кількість порушень законодавства про використання символіки Червоного Хреста правоохоронні органи їх просто ігнорують [9].

Ми згодні з вченим у тій частині, що правоохоронці не реагують належним чином на правопорушення, однак зазначимо, що в період до 2020 року кількість таких порушень була все ж не дуже великою. Все змінилось з початком війни. Збройна агресія росії призвела до значної інтенсифікації роботи ТЧХУ та залучення в нашу державу місій як Міжнародного Комітету Червоного Хреста, так і червонохресних організацій інших країн. Підвищення правомірного використання символіки Червоного Хреста майже автоматично призвело до зростання обсягів неправомірного використання знаків Червоного Хреста на порядок. У 2022 – 2023 роках, у районах наближених до зон бойових дій з'явились десятки, а може й сотні транспортних засобів маркованих емблемою Червоного Хреста, а подекуди й громадяни, які використовували знаки Червоного Хреста без жодних на те підстав. Однак увага правоохоронних органів до цього правопорушення залишилась незмінною. Нині у реєстрі судових рішень нами було віднайдено п'ять вироків пов'язаних із цим питанням. Усі вони винесені Виноградівським судом з квітня 2024 року по березень 2025 року. Порушники притягнуті до відповідальності за кримінальні проступки передбачені різними частинами ст. 385 КК (Підроблення документів, печаток штампів…) і ст. 445 (Незаконне користування емблемою, знаками і найменуванням Червоного Хреста) [10], [11], та ін. Мова у всіх них йде про побудову протиправної схеми, зорієнтованої на незаконний перетин державного кордону (виїзд з України) на підставі підроблених документів ТЧХУ.

Таким чином склалась ситуація, коли в Україні регулярно і систематично здійснюються порушення правил використання символіки Червоного Хреста. Правоохоронні органи ігнорують цю обставини посилаючись на різноманітні, переважно надумані, причини (недосконале кримінальне законодавство України, яке регулює порядок використання символіки Червоного Хреста; відсутність міжвідомчих методик з досудового розслідування; не застосування позитивного зарубіжного досвіду тощо).

На наш погляд, як і на погляд В. Поповчука [9], річ у тім що це одне з самих малозначних правопорушень, за яке призначений мінімальний розмір штрафу. Ю. Пономарнеко, аналізуючи систему штрафів, зазначав, що КК України передбачено 68 можливих варіантів розміру штрафів [12. С. 17-18], і в нашому випадку ми бачимо найменший із цих 68. Разом з тим, щоб притягнути особу до кримінальної відповідальності слід здійснити досить складний комплекс процесуальних дій, який має завершитись вирішенням справи у суді.

Однак така ситуація не є нормальною. У більшості коментарів до КК України зазначається що об'єктом правопорушення я суспільні відносини пов'язані із реалізацією міжнародного правопорядку, однак видається, що це не зовсім так. Незаконне використання символіки Червоного Хреста в Україні перш за все посягає на умовно виключне (серед приватних суб'єктів) право ТЧХУ на

його використання в нашій державі. Це веде до зниження авторитету організації, розмивання її іміджу, і як прямий наслідок - падіння ефективності її функціювання у царині наданні гуманітарної допомоги, сприяння державі у проведенні рятувальних робіт, операцій з евакуації населення тощо.

ТЧХУ, як основний користувач символіки Червоного Хреста, веде боротьбу з її незаконним використанням усіма доступними способами та методами. Щодо правових, то компанія «Ілляшев та партнери», яка тривалий проміжок часу співпрацює з ТЧХУ, зазначає що до їх числа належать: попереднє повідомлення про порушення правил використання символіки (самий поширений спосіб), укладення мирової угоди з порушником, захист інтересів у позовному провадженні. Є навіть рішення Верховного Суду України пов'язане з незаконним використання символіки Червоного Хреста [13]. Ефективність усіх цих способів правового захисту є досить високою, однак річ у тім, що згідно з Першою Женевською Конвенцією обов'язок припиняти порушення такого роду взяла на себе Українська держава, а не ТЧХУ чи приватна юридична компанія. До речі, у цитованій статті наводиться цікава інформація. Справа, яка дійшла до Верховного Суду України стосувалась незаконного використання мережею аптек

«Мед-Сервіс» емблеми Червоного Хреста на своїх рекламних матеріалах та вивісках. Мережа охоплює понад 400 аптек у 100 містах України. Для нашої статті значення має не рішення Верховного Суду Україна як таке, а задокументований факт, стосовно того, що в 100 містах України 400 суб'єктів тривалий час здійснювалось діяння, що мало ознаки кримінального проступку, передбаченого ст. 445 ККУ і в жодному із цих населених пунктів правоохоронні органи не відреагували на цей діяння належним чином.

На наш погляд усе наведене вказує на те, що наявний підхід до протидії незаконному використанню символіки Червоного Хреста обраний українською державою хибно. Це зумовлено тим, що при його виборі автори законопроекту спирались на два положення: (а) Україні необхідно виконати міжнародні зобов'язання і встановити відповідальність за незаконне використання символіки Червоного Хреста; (б) від використання символіки Червоного Хреста нікому жодної шкоди немає, тому необов'язково щоб ухвалено норма кримінального права працювала. Нині очевидно, що обидва ці твердження є хибними і побудова захисного механізму на їх основі створила передумови для заподіяння істотної шкоди українському суспільству, зменшуючи обсяг позитивного впливу від діяльності ТЧХУ та інших червонохресних організацій (зменшення обсягів гуманітарної допомоги, обмеження кола послуг щодо підтримки постраждалих від війни, скорочення соціально-психологічної підтримки тощо).

За таких обставин цілком доречним є відмовитись від кримінальної відповідальності за порушення правил користування символікою Червоного Хреста і встановити за такі діяння адміністративну відповідальність.

Міжнародне право не ставить тут перепон. Вже згадувана Перша Женевська Конвенція вимагає встановлення кримінальної відповідальності у

випадках вчинення або віддання наказів про вчинення серйозних порушень Конвенції (ч. 1 ст. 49). До їх числа віднесено порушення пов'язані з умисними вбивствами, тортурами, серйозними тілесними ушкодженнями тощо. На наш погляд незаконне використання символіки Червоного Хреста не є співмірним з цими порушеннями і не може бути віднесене до числа серйозних. Очевидно, що вітчизняний законодавець, відносячи це протиправне діяння до числа кримінальних проступків і встановлюючи покарання у розмірі 850 грн також не розцінював його як серйозне.

Конвенція покладає на учасників обов'язок заборонити використання символіки Червоного Хреста суб'єктами, які не мають на це права. Це обов'язок виконано Україною шляхом прийняття спеціального Закону «Про символіку Червоного Хреста і Червоного Півмісяця в Україні», внесення відповідних положень до закону «Про Товариство Червоного Хреста України» та підзаконних актів (наприклад Постанови КМУ «Про затвердження Порядку виготовлення, видачі та реєстрації особистих іменних посвідчень медичного персоналу, що використовує емблему Червоного Хреста» [14]).

Крім того, держави-учасниці зобов'язані вживати необхідних заходів для припинення порушень конвенції, які не є серйозними. Про встановлення кримінальної відповідальності тут не йдеться. На наш погляд, для встановлення належного механізму протидії незаконному використанню символіки Червоного Хреста слід зважати, що основними його завданнями є припинення порушення і спеціальна превенція (запобігання повторного скоєння аналогічних порушень тим самим порушником). Інші завдання мають не таке велике значення. Для того щоб механізм був спроможний вирішити вказані завдання він повинен відповідати таким ознакам як: (а) оперативність; (б) спрощений порядок застосування; (в) ефективність; (в) економічність.

Щодо спрощеного порядку застосування та економічності то це саме ті ознаки, що відрізняють кримінальну відповідальність від адміністративної. Щодо оперативності та ефективності, то вони на пряму залежать від зацікавленості суб'єкта правозастосування в його результаті. Ми встановили, що правоохоронні органи у ньому геть не заінтересовані. Нині в Україні інтерес виявляє лише ТЧХУ та його партнери. Однак їх можливості впливу на притягнення до кримінальної відповідальності вкрай обмежені.

Разом з тим вважаємо за можливе передачу працівникам ТЧХУ повноважень щодо складання адміністративних протоколів у справах про незаконне використання символіки Червоного Хреста. Практика надання права на складання адміністративних протоколів суб'єктам які не входять до публічної адміністрації досить поширена. Так, згідно КУпАП адміністративні протоколи можуть складати: (а) член громадського формування з охорони громадського порядку і державного кордону (п. 2 ч. 2 ст. 255); (б) громадські лісові інспектори (п. 4 ч. 2 ст. 255); (в) члени громадських організацій осіб з інвалідністю (п. 22 ч. 2 ст. 255); (г) власник підприємства, установи, організації або уповноважений

ним орган (п. 3 ч. 1 ст. 255); (д) працівники, які здійснюють охорону підприємств, установ, організацій (п. 4 ч. 1 ст. 255); (е) тощо. Зазначимо, що навіть нині п. 9 ч. 1 ст. 255 КУпАП передбачає що адміністративні протоколи уповноважені складати «представники громадських організацій або органів громадської самодіяльності» [15]. Працівники Червоного Хреста чітко охоплюються цим пунктом, а відтак згаданий припис вимагатиме мінімальних змін. Щодо органу який буде розглядати справу по суті то це питання потребує більш детального розгляду, однак, на перший погляд оптимальним варіантом міг би стати виконавчий комітет місцевої ради на території якої скоєно правопорушення.

**Висновки**: вважаємо, що існуюча нині кримінальна відповідальність за незаконне користування символікою Червоного Хреста є декоративною і не дає практичних результатів. Однак ефективна протидія такому незаконному користуванню є необхідною як з метою дотримання міжнародних зобов'язань України, так і з метою забезпечення максимально ефективного функціювання ТЧХУ та інших червонохресних організацій в нашій державі. Для цього доцільно замість кримінальної відповідальності запровадити адміністративну відповідальність за незаконне користування символікою Червоного Хреста й уповноважити працівників ТЧХУ складати адміністративні протоколи у разі скоєння такого проступку.

***Література:***

1. Кримінальний кодекс Української РСР від 28.12.1960 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. № 2. 1961.

2. Конвенції про поліпшення долі поранених і хворих у діючих арміях від 12.08.1949 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_151#top

3. Про ратифікацію Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року про захист жертв війни: Постанова Президії Верховної Ради Української РСР від 3.07.1954 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114%D0%B0-03#Text

4. Про Товариство Червоного Хреста України : Указ Президента України № 528/92 від 28.10.1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548/92#Text

5. Про символіку Червоного Хреста і Червоного Півмісяця в Україні : Закон України N 862-XIV від 8.08.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862-14/ed20021128#Text

6. Вершигора А., Тихоненко І. Довгалюк В., Несукай Ю., Кляцький М., Оладько М., Символ служби швидкої медичної допомоги. *Медицина невідкладних станів* № 1. 2006. URL: http://www.mif-ua.com/archive/article/1427

7. Про Товариство Червоного Хреста України : Закону України № 330/IV від 28.11.2002 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-15#Text

8. Кримінальний кодекс України № 2341-III 5.04.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

9. Поповичук В.О. Судова практика незаконного використання символіки Червоного Хреста, Червоного Півмісяця, Червоного Кристала в зарубіжних країнах, проблематика правозастосування та кваліфікації цих кримінальних правопорушень в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. Том 31 (70). № 5. 2020. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/20.pdf

10. Виноградівський районний суд Закарпатської області. Справа № 299/2251/24. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/118909783

11. Виноградівський районний суд Закарпатської області. Справа № 299/2212/24. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/118149747

12. Пономаренко Ю. А. Штраф як вид покарання у кримінальному праві України (за результатами реформи 2011 р.) : наук. нарис / Ю. А. Пономаренко ; [наук. ред. Ю. В. Баулін]. – Х. : Право, 2012. – 80 с.

13. Кириленко І., Середа О. Судова практика захисту емблеми Червоного Хреста в Україні. Юридична газета. № 7. 2024 р. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/sudova-praktika/sudova-praktika-zahistu-emblemi-chervonogo-hresta-v-ukrayini.html

14. Про затвердження Порядку виготовлення, видачі та реєстрації особистих іменних посвідчень медичного персоналу, що використовує емблему Червоного Хреста : Постанова Кабінету Міністрів України №939 від 12.06.00 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/939-2000-%D0%BF#Text

15. Кодекс України про адміністративні правопорушення № 8073-X від 7.12.1984. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text

***References:***

1. Kryminalnyi kodeks Ukrainskoi RSR [Criminal Code Ukrainian SSR]. (1960, 12.28). Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR - Bulletin of Verkhovna Rada of Ukrainskoi RSR. : Закон від 28.12.1960 p. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian SSR].

2. Konventsii pro polipshennia doli poranenykh i khvorykh u diiuchykh armiiakh [Conventions for the Amelioration of the Condition of the Wounded and Sick in Armed Forces in the Field]. (1949, 08.12). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_151#top [in Ukrainian].

3. Pro ratyfikatsiiu Zhenevskykh konventsii vid 12 serpnia 1949 roku pro zakhyst zhertv viiny : Postanova Prezydii Verkhovnoi Rady Ukrainskoi RSR [On ratification of the Geneva Conventions of August 12, 1949 on the Protection of War Victims: Resolution of the Presidium of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR]. (1954, 07.03). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114%D0%B0-03#Text [in Ukrainian SSR].

4. Pro Tovarystvo Chervonoho Khresta Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy [On the Ukrainian Red Cross Society: Decree of the President of Ukraine] (1992, 10.28). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548/92#Text [in Ukrainian].

5. Pro symvoliku Chervonoho Khresta i Chervonoho Pivmisiatsia v Ukraini : Zakon Ukrainy [On the symbols of the Red Cross and Red Crescent in Ukraine: Law of Ukraine]. (1999, 08.08). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862-14/ed20021128#Text [in Ukrainian].

6. Vershyhora A., Tykhonenko I. Dovhaliuk V., Nesukai Yu., Kliatskyi M. & Oladko M., (2006) Symvol sluzhby shvydkoi medychnoi dopomohy. [Ambulance Service Symbol]. *Medytsyna nevidkladnykh staniv - Emergency medicine, 1.* Retrieved from http://www.mif-ua.com/archive/article/1427 [in Ukrainian].

7. Pro Tovarystvo Chervonoho Khresta Ukrainy : Zakonu Ukrainy [On the Ukrainian Red Cross Society: Law of Ukraine]. (2002, 11.28). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-15#Text [in Ukrainian].

8. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]. (2001, 04.05). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text [in Ukrainian].

9. Popovichuk V.O. (2020) Sudova praktyka nezakonnoho vykorystannia symvoliky Chervonoho Khresta, Chervonoho Pivmisiatsia, Chervonoho Krystala v zarubizhnykh krainakh, problematyka pravozastosuvannia ta kvalifikatsii tsykh kryminalnykh pravoporushen v Ukraini [Judicial practice of illegal use of symbols of the Red Cross, Red Crescent, Red Crystal in foreign countries, problems of law enforcement and qualification of these criminal offenses in Ukraine].

*Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: yurydychni nauky - Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: legal sciences. 5*. Retrieved from https://www.juris.vernadskyjournals.in .ua/journals/2020/5_2020/20.pdf [in Ukrainian].

10. Vynohradivskyi raionnyi sud Zakarpatskoi oblasti. Sprava № 299/2251/24 [Vynogradivskyi District Court of Transcarpathian Region. Case No. 299/2251/24]. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/118909783 [in Ukrainian].

11. Vynohradivskyi raionnyi sud Zakarpatskoi oblasti. Sprava № 299/2212/24 [Vynogradivskyi District Court of Transcarpathian Region. Case No. 299/2212/24]. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/118149747 [in Ukrainian].

12. Ponomarenko Yu. A. (2012) Shtraf yak vyd pokarannia u kryminalnomu pravi Ukrainy (za rezultatamy reformy 2011 r.) [Fine as a Type of Punishment in the Criminal Law of Ukraine (Based on the Results of the 2011 Reform)]. Kharkiv : Pravo. [in Ukrainian].

13. Kyrylenko I. & Sereda O. (2024) Sudova praktyka zakhystu emblemy Chervonoho Khresta v Ukraini [Judicial practice of protecting the emblem of the Red Cross in Ukraine]. *Yurydychna hazeta – The Law Journal, 7.* Retrieved from https://yur-gazeta.com/publications/practice/sudova-praktika/sudova-praktika-zahistu-emblemi-chervonogo-hresta-v-ukrayini.html [in Ukrainian].

14. Pro zatverdzhennia Poriadku vyhotovlennia, vydachi ta reiestratsii osobystykh imennykh posvidchen medychnoho personalu, shcho vykorystovuie emblemu Chervonoho Khresta : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Procedure for the production, issuance and registration of personal personal certificates of medical personnel using the emblem of the Red Cross: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2000, 06.12). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/939-2000-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

15. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia [Code of Ukraine on Administrative Offenses] (1984, 12.07). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text [in Ukrainian].

*УДК 351.78:351.86*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1037-1050*

**Комісарова Наталя Олександрівна** доцент кафедри забезпечення державної безпеки факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, кандидат юридичних наук, доцент, https://orcid.org/0000-0001-6895-6891

**Комісаров Микола Леонідович** начальник науково-організаційного відділу, Київський інститут Національної гвардії України, кандидат юридичних наук, доцент, https://orcid.org/0000-0001-6828-7974

**Подоляк Дмитро Сергійович** магістр кафедри забезпечення державної безпеки факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, https://orcid.org/0009-0000-9124-2504

# ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ СУСПІЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу внутрішніх загроз суспільного характеру як чинника дестабілізації національної безпеки України. Досліджено сутність та класифікацію внутрішніх суспільних загроз, включаючи соціально-економічні диспропорції, міжетнічні та міжконфесійні конфлікти, організовану злочинність, корупцію, інформаційно-психологічні впливи та радикалізацію суспільних настроїв. Проаналізовано правові механізми виявлення, оцінки та нейтралізації внутрішніх загроз, систематизовано нормативно-правову базу у сфері забезпечення внутрішньої безпеки держави. Розглянуто інституційну систему суб'єктів забезпечення внутрішньої безпеки, включаючи правоохоронні органи, спеціальні служби, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства, визначено їх компетенцію та механізми взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу впливу гібридної агресії на активізацію внутрішніх суспільних загроз та трансформацію їх характеру в умовах воєнного стану. Досліджено зарубіжний досвід протидії внутрішнім загрозам суспільного характеру, зокрема моделі раннього попередження та превентивного реагування, що застосовуються в країнах ЄС та НАТО. Проаналізовано практику застосування адміністративно-правових та кримінально-правових засобів протидії суспільним загрозам, виявлено проблемні питання забезпечення балансу між заходами безпеки та дотриманням прав людини. Визначено основні недоліки чинної системи протидії внутрішнім загрозам: фрагментарність правового регулювання, недосконалість механізмів міжвідомчої координації, недостатність превентивних заходів та обмежені

можливості залучення громадського сектору. Запропоновано концептуальні підходи до вдосконалення системи протидії внутрішнім суспільним загрозам, включаючи створення інтегрованої системи моніторингу, розвиток механізмів раннього попередження, посилення превентивної складової та розширення участі громадянського суспільства. Методологічною основою дослідження є системно-структурний, порівняльно-правовий, соціологічний та прогностичний методи аналізу.

**Ключові слова:** внутрішні загрози, суспільна безпека, національна безпека, соціальні конфлікти, громадський порядок, превентивні заходи, міжвідомча координація.

**Komissarova Nataliia Oleksandrivna** Associate Professor at the Department of State Security Support, Faculty of State Security Support, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, PhD in Law, Associate Professor, https://orcid.org/0000-0001-6895-6891

**Komissarov Mykola Leonidovych** Head of the Scientific and Organizational Department, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, PhD in Law, Associate Professor, https://orcid.org/0000-0001-6828-7974

**Podoliak Dmytro Serhiiovych** Master's Degree Student, Department of State Security Support, Faculty of State Security Support, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, https://orcid.org/0009-0000-9124-2504

## INTERNAL THREATS OF SOCIAL CHARACTER: LEGAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF COUNTERACTION

**Abstract.** The article is devoted to comprehensive analysis of internal threats of social character as a factor of destabilizing Ukraine's national security. The essence and classification of internal social threats are studied, including socio-economic disproportions, inter-ethnic and inter-confessional conflicts, organized crime, corruption, information-psychological influences and radicalization of public sentiments. Legal mechanisms of detection, assessment and neutralization of internal threats are analyzed, normative-legal base in the sphere of ensuring internal state security is systematized. The institutional system of internal security subjects is examined, including law enforcement agencies, special services, local self-government bodies and civil society institutions, their competence and interaction mechanisms are determined. Particular attention is paid to analyzing the impact of hybrid aggression on activation of internal social threats and transformation of their character under martial law conditions. Foreign experience of countering internal threats of social character is studied, particularly early warning and preventive response models applied in EU and NATO countries. The practice of applying administrative-legal and criminal-legal

means of countering social threats is analyzed, problematic issues of ensuring balance between security measures and human rights observance are identified. Main shortcomings of current system of countering internal threats are determined: fragmentation of legal regulation, imperfect mechanisms of inter-agency coordination, insufficient preventive measures and limited possibilities of involving public sector. Conceptual approaches to improving the system of countering internal social threats are proposed, including creation of integrated monitoring system, development of early warning mechanisms, strengthening preventive component and expanding civil society participation. The methodological foundation comprises system-structural, comparative-legal, sociological and prognostic methods of analysis.

**Keywords:** internal threats, public security, national security, social conflicts, public order, preventive measures, inter-agency coordination.

**Постановка проблеми.** Внутрішні загрози суспільного характеру становлять одну з найскладніших категорій викликів національній безпеці, оскільки їх джерела знаходяться всередині держави та пов'язані з об'єктивними соціальними процесами та суперечностями [1, с. 34-39]. В умовах гібридної війни та воєнного стану в Україні ці загрози набули особливої актуальності, адже противник активно намагається використовувати внутрішні суперечності для дестабілізації ситуації [2, с. 67-73].

За даними соціологічних досліджень, проведених Інститутом соціології НАН України в 2022-2023 роках, серед основних внутрішніх загроз населення називає корупцію (78%), економічну нестабільність (65%), організовану злочинність (52%) та соціальну нерівність (48%) [3]. Ці показники свідчать про необхідність системного підходу до вирішення проблем внутрішньої безпеки суспільства.

Сучасні виклики вимагають переосмислення традиційних підходів до забезпечення внутрішньої безпеки та розробки комплексної стратегії протидії загрозам суспільного характеру, яка б враховувала специфіку воєнного часу та перспективи післявоєнного відновлення [4, с. 112-118].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика внутрішніх загроз суспільного характеру досліджувалася в роботах О.М. Бандурки, В.А. Ліпкана, О.О. Резнікової, В.Я. Настюка, Є.Д. Скулиша та інших учених [5; 6; 7]. Питання соціальних конфліктів та їх впливу на національну безпеку розглядалися в дослідженнях Ф.В. Барановського, М.П. Требіна, О.В. Крутова [8; 9]. Проблеми корупції як загрози національній безпеці аналізувалися в роботах М.І. Мельника, А.В. Волошенка, С.С. Рогульського [10; 11]. Водночас потребує подальшого дослідження питання комплексного аналізу всього спектру внутрішніх суспільних загроз та розробки інтегрованої системи протидії їм.

**Мета статті** - комплексний аналіз внутрішніх загроз суспільного характеру та розробка пропозицій щодо вдосконалення правових і організаційних механізмів протидії цим загрозам.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішні загрози суспільного характеру - це сукупність негативних явищ, процесів та чинників, що виникають у межах національного соціуму і здатні дестабілізувати суспільно-політичну ситуацію, підірвати соціальну згуртованість та створити передумови для порушення конституційного ладу [12, с. 45-51].

Характерними ознаками внутрішніх суспільних загроз є:

- ендогенне походження (виникнення всередині країни);
- соціальна обумовленість (пов'язаність із соціальними процесами);
- масовість потенційного впливу;
- здатність до ескалації та поширення;
- взаємопов'язаність з іншими видами загроз [13, с. 78-84].

За сферою прояву внутрішні суспільні загрози класифікуються на:

Соціально-економічні загрози включають безробіття, бідність, майнову нерівність, деградацію соціальної інфраструктури. Ці загрози створюють соціальну напругу та можуть призвести до масових протестних акцій [14, с. 123-129].

За даними Державної служби статистики України, рівень безробіття в 2023 році становив 18,6% серед економічно активного населення, що значно перевищує критичні показники (8-10%) [15]. Така ситуація створює потенціал для соціальних заворушень та радикалізації настроїв.

Етно-конфесійні загрози пов'язані з міжетнічними та міжрелігійними суперечностями, спробами штучного розпалювання ворожнечі між представниками різних етнічних груп та конфесій [16, с. 67-73].

Особливої актуальності ці загрози набули в контексті створення Православної церкви України та процесу перереєстрації релігійних общин УПЦ МП, що використовується ворогом для дестабілізації суспільно-політичної ситуації [17, с. 156-162].

Кримінальні загрози включають організовану злочинність, корупцію, тероризм, торгівлю людьми, наркоманію та пов'язану з нею злочинність [18, с. 201-208].

Корупція як системне явище підриває довіру до державних інституцій та створює передумови для соціально-політичної нестабільності. За даними Transparency International, індекс сприйняття корупції в Україні у 2023 році становив 36 балів зі 100 можливих [19].

Інформаційно-психологічні загрози полягають у цілеспрямованому впливі на суспільну свідомість з метою формування деструктивних настроїв, поширення панічних чуток, дискредитації державної влади [20, с. 89-95].

За джерелами виникнення розрізняють:

**Об'єктивні загрози**, що виникають внаслідок об'єктивних соціально-економічних процесів та не залежать від волі конкретних суб'єктів.

**Суб'єктивні загрози**, які створюються цілеспрямованою діяльністю певних осіб, груп або організацій з метою дестабілізації ситуації.

**Змішані загрози**, що поєднують об'єктивні передумови та суб'єктивні чинники активізації [21, с. 134-141].

Правову основу протидії внутрішнім загрозам суспільного характеру складає система нормативно-правових актів різного рівня [22, с. 78-85].

**Конституційний рівень** представлений нормами Основного Закону України, зокрема статтями 3, 17, 18, які встановлюють основи забезпечення безпеки людини, суспільства і держави [23].

Стаття 17 Конституції визначає забезпечення державної безпеки як найважливішу функцію держави, справу всього українського народу, що створює конституційну основу для діяльності всіх державних органів у сфері протидії внутрішнім загрозам [23].

**Законодавчий рівень** включає базові закони у сфері національної безпеки: закон України "Про національну безпеку України", визначає засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і забезпечення в Україні безпеки особистості, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз [24], закон встановлює класифікацію загроз національній безпеці та визначає внутрішні загрози як такі, що виникають у межах держави внаслідок дії різноманітних чинників і можуть завдати шкоди національним інтересам України [24, ст. 1]; закон України "Про Раду національної безпеки і оборони України" встановлює повноваження головного координаційного органу з питань національної безпеки щодо розробки стратегії протидії загрозам [25].

Галузеве законодавство включає закони, що регулюють діяльність окремих суб'єктів забезпечення внутрішньої безпеки:

Кодекс України про адміністративні правопорушення встановлює відповідальність за діяння, що можуть створювати внутрішні суспільні загрози [26].

Кримінальний кодекс України містить норми про відповідальність за злочини проти основ національної безпеки, громадської безпеки, громадського порядку та моральності [27].

Стратегічний рівень представлений Стратегією національної безпеки України, Стратегією кібербезпеки, галузевими стратегіями та концепціями [28].

Система суб'єктів протидії внутрішнім суспільним загрозам має багаторівневий характер та включає органи різної відомчої належності [29, с. 123-130].

Рада національної безпеки і оборони України здійснює координацію та контроль діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки, розробляє стратегії та концепції протидії загрозам [25].

Служба безпеки України відповідно до статті 2 профільного закону забезпечує державну безпеку України, здійснює контррозвідувальну діяльність, бореться з тероризмом та корупцією, захищає державну таємницю [30].

До компетенції СБУ у сфері протидії внутрішнім суспільним загрозам належить:

- виявлення та припинення розвідувально-підривної діяльності;

- протидія корупції у сфері національної безпеки;
- запобігання актам тероризму;
- захист критично важливих об'єктів інфраструктури [30, ст. 23].

Національна поліція України забезпечує охорону прав і свобод людини, протидію злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку [31].

Основні функції поліції у протидії суспільним загрозам:

- профілактика правопорушень;
- охорона громадського порядку;
- виявлення та розслідування злочинів;
- забезпечення безпеки дорожнього руху [31, ст. 23].

Національна гвардія України як військове формування з правоохоронними функціями бере участь у забезпеченні громадської безпеки, охороні важливих державних об'єктів, припиненні масових заворушень [32].

Державна прикордонна служба України забезпечує недоторканність державного кордону та запобігає незаконній міграції, що може створювати внутрішні суспільні загрози [33].

Органи місцевого самоврядування відповідно до статті 143 Конституції України вирішують питання місцевого значення, включаючи забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян [23].

Інститути громадянського суспільства відіграють важливу роль у виявленні та попередженні внутрішніх суспільних загроз через моніторинг ситуації, громадський контроль, просвітницьку діяльність [34, с. 167-174].

Введення воєнного стану в Україні внесло суттєві корективи в характер та інтенсивність внутрішніх суспільних загроз [35, с. 89-96].

Трансформація наявних загроз:

- загострення соціально-економічних проблем внаслідок воєнних дій;
- активізація діяльності агентури противника;
- поширення дезінформації та панічних настроїв;
- загроза міжетнічних конфліктів через біженців [36, с. 234-241].

Виникнення нових видів загроз:

- саботаж на критично важливих об'єктах;
- діяльність диверсійно-розвідувальних груп;
- кібератаки на інфраструктуру;
- спроби створення "п'ятої колони" [37, с. 145-152].

Закон України "Про правовий режим воєнного стану" встановлює особливості функціонування державних органів та обмеження прав і свобод громадян в умовах воєнного стану [38].

Указ Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" від 24 лютого 2022 року запровадив комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз [39].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити кілька ефективних моделей протидії внутрішнім загрозам [40, с. 201-208].

Французька модель характеризується централізованим підходом та активним використанням превентивних заходів:

- система моніторингу соціальної напруги;
- спеціальні підрозділи по роботі з мігрантськими громадами;
- програми соціальної інтеграції та дерадикалізації [41, с. 78-85].

Німецька модель базується на принципі "стійкої демократії" та включає:

- конституційний захист демократичного ладу;
- заборону екстремістських організацій;
- систему раннього попередження загроз [42, с. 156-163].

Британська модель CONTEST передбачає комплексний підхід, що включає чотири напрями: попередження (Prevent), захист (Protect), підготовку (Prepare) та переслідування (Pursue) [43, с. 189-196].

Канадська модель зосереджується на багатокультурності та соціальній інтеграції:

- програми адаптації мігрантів;
- підтримка етнокультурних спільнот;
- превентивна робота з молоддю [44, с. 123-130].

Аналіз стану протидії внутрішнім суспільним загрозам в Україні дозволяє виділити наступні проблеми [45, с. 67-74]:

Правові проблеми:

- фрагментарність нормативно-правової бази;
- недосконалість термінології та класифікації загроз;
- недостатність превентивних правових механізмів;
- обмеженість міжнародного співробітництва [46, с. 98-105].

Організаційні проблеми:

- недосконалість системи координації між різними відомствами;
- дублювання функцій та неефективне використання ресурсів;
- недостатність кваліфікованих кадрів;
- слабкість аналітичного забезпечення [47, с. 134-141].

Інституційні проблеми:

- відсутність єдиного центру координації;
- недостатнє залучення громадського сектору;
- слабкість механізмів раннього попередження;
- неефективність зворотного зв'язку [48, с. 178-185].

Соціально-економічні проблеми:

- недостатність фінансування превентивних програм;
- низький рівень довіри до державних інституцій;
- соціальна нерівність як джерело загроз;
- недостатність соціальної підтримки вразливих груп [49, с. 201-208].

На основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні напрями вдосконалення системи протидії внутрішнім суспільним загрозам [50, с. 245-252]:

1. Правове вдосконалення:
- прийняття комплексного закону про внутрішню безпеку;
- уніфікація термінології та класифікації загроз;
- розширення правових можливостей превентивного впливу;
- гармонізація з міжнародними стандартами [51, с. 89-96].

2. Інституційне вдосконалення:
- створення Національного центру моніторингу внутрішніх загроз;
- удосконалення координаційних механізмів;
- розвиток міжвідомчої взаємодії;
- залучення громадського сектору [52, с. 156-163].

3. Технологічне вдосконалення:
- впровадження систем раннього попередження;
- використання технологій big data для аналізу загроз;
- розвиток кіберзахисту критичної інфраструктури;
- автоматизація процесів моніторингу [53, с. 234-241].

4. Соціально-економічне вдосконалення:
- розробка програм соціальної профілактики;
- підтримка вразливих соціальних груп;
- створення механізмів соціального діалогу;
- розвиток соціальної інфраструктури [54, с. 178-185].

**Висновки.** Внутрішні загрози суспільного характеру становлять комплексний виклик національній безпеці України, що вимагає системного підходу до їх вирішення. Ефективна протидія цим загрозам можлива лише за умови поєднання превентивних та реактивних заходів, координації зусиль різних відомств та активного залучення громадянського суспільства.

Сучасні реалії воєнного стану та гібридної війни вимагають адаптації традиційних підходів до забезпечення внутрішньої безпеки з урахуванням нових викликів та загроз. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів раннього попередження загроз, вдосконаленні системи моніторингу та оцінки ефективності превентивних заходів.

***Література:***

1. Резнікова О. О., Цюкало В. Ю., Паливода В. О. та ін. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналітична доповідь. К.: HISD, 2020. 76с.
2. Настюк В. Я., Скулиш Є. Д. Гібридні загрози національній безпеці України та засоби їх нейтралізації: монографія. К.: HISD, 2021. 224 с.
3. Інститут соціології НАН України. Соціологічне опитування "Внутрішні загрози та суспільні настрої в Україні". К., 2023. URL: https://i-soc.com.ua/
4. Барановський Ф. В. Теоретико-правові засади протидії тероризму в умовах глобалізації. Вісник Академії правових наук України. 2019. № 2. С. 243-258.
5. Бандурка О. М., Литвинов О. В. Громадська безпека та громадський порядок: монографія. Харків: Право, 2018. 168 с.
6. Ліпкан В. А. Національна та міжnarodna безпека в визначеннях та поняттях: словник. К.: Текст, 2019. 400 с.

7. Скулиш Є. Д. Стратегічне планування у сфері забезпечення національної безпеки України: монографія. К.: HISD, 2020. 224 с.

8. Требін М. П. Соціальна безпека: теорія та українські реалії: монографія. К.: Логос, 2018. 312 с.

9. Крутов О. В. Етнонаціональні конфлікти як загроза національній безпеці України. Стратегічні пріоритети. 2019. № 3. С. 67-74.

10. Мельник М. І. Корупція як системна загроза національній безпеці. Віче. 2018. № 12. С. 23-28.

11. Волошенко А. В. Протидія корупції: міжнародний досвід та українські перспективи. Право України. 2019. № 5. С. 145-156.

12. Степико М. Т. Українська ідентичність: феномен і засади формування: монографія. К.: HISD, 2011. 336 с.

13. Горбулін В. П., Власюк О. С., Лібанова Е. М., Ляшенко О. М. Донбас і Крим: ціна повернення: монографія. К.: HISD, 2015. 474 с.

14. Лібанова Е. М. Соціальна стратифікація українського суспільства: спроба статистичного визначення та вимірювання. Економіка України. 2018. № 3. С. 3-21.

15. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні. 2023. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

16. Токман В. В. Етнополітичні конфлікти в контексті забезпечення національної безпеки України. Політичний менеджмент. 2019. № 2. С. 89-98.

17. Саган О. Н. Релігійний фактор у формуванні національної ідентичності українців. Українське релігієзнавство. 2018. № 86. С. 34-42.

18. Бандурка О. М. Організована злочинність як загроза національній безпеці України. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією. 2019. № 1. С. 23-31.

19. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: https://www.transparency.org/

20. Почепцов Г. Г. Інформаційні війни: нові виклики у політичній комунікації. К.: Києво-Могилянська академія, 2019. 252 с.

21. Власюк О.С. Актуальні проблеми зовнішньої політики України.К.:HISD,2018.196с.

22. Кресіна І. О. Політико-правові механізми забезпечення національної безпеки України: монографія. К.: Інститут держави і права НАН України, 2018. 288 с.

23. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

24. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.

25. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 5 березня 1998 р. № 183/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 35. Ст. 237.

26. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 7 грудня 1984 р. № 8073-X. Відомості Верховної Ради України. 1984. № 51. Ст. 1122.

27. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Ст. 131.

28. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. Офіційний вісник України. 2020. № 75. Ст. 2377.

29. Антипенко В. Ф. Боротьба з тероризмом у сучасному світі: правові та організаційні аспекти: монографія. К.: Юридична думка, 2019. 312 с.

30. Про Службу безпеки України: Закон України від 25 березня 1992 р. № 2229-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 382.

31. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40-41. Ст. 379.

32. Про Національну гвардію України: Закон України від 13 березня 2014 р. № 876-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 17. Ст. 594.

33. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 3 квітня 2003 р. № 661-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 27. Ст. 208.

34. Романенко Є. О. Громадянське суспільство у забезпеченні національної безпеки України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. С. 45-52.

35. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт: монографія. К.: HISD, 2017. 496 с.

36. Магда Є. В. Гібридна війна: вижити і перемогти. Харків: Віват, 2015. 304 с.

37. Додонов В. Н., Крылов А. А., Нестеров Л. А. Гибридные войны XXI века. М.: Алгоритм, 2015. 432 с.

38. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.

39. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. Офіційний вісник України. 2022. № 16. Ст. 564.

40. Данілян О. Г. Зарубіжний досвід забезпечення національної безпеки: уроки для України. Вісник Національної академії правових наук України. 2019. № 4. С. 78-89.

41. Бегларян М. Є. Французький досвід протидії внутрішнім загрозам. Стратегічні пріоритети. 2020. № 1. С. 123-131.

42. Петрик В. М. Німецька модель забезпечення внутрішньої безпеки. Міжнародні відносини. 2019. № 18. С. 67-75.

43. Копан О. В. Британський досвід протидії тероризму: уроки для України. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". 2018. № 4. С. 201-215.

44. Шевченко А. О. Канадський досвід мультикультурної політики. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 39. С. 156-164.

45. Фесенко Є. В. Проблеми правового регулювання протидії внутрішнім загрозам в Україні. Форум права. 2019. № 3. С. 198-205.

46. Коваленко Г. В. Координація діяльності правоохоронних органів: проблеми та перспективи. Право і безпека. 2020. № 2. С. 89-96.

47. Притула А. М. Міжвідомча взаємодія у сфері забезпечення національної безпеки. Вісник НАДУ. 2018. № 2. С. 134-141.

48. Кондратьєв Я. Ю. Превентивні заходи у забезпеченні внутрішньої безпеки. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією. 2020. № 3. С. 67-74.

49. Головін А. П. Соціально-економічні детермінанти внутрішньої безпеки. Право України. 2019. № 7. С. 123-135.

50. Мозоль В. В. Концептуальні підходи до забезпечення внутрішньої безпеки держави. Віче. 2020. № 15. С. 34-42.

51. Топчій В. В. Правове забезпечення протидії внутрішнім загрозам: порівняльний аналіз. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2019. № 4. С. 78-86.

52. Савчук Д. А. Інституційні механізми забезпечення внутрішньої безпеки. Вісник кримінального судочинства. 2020. № 1. С. 145-153.

53. Захаров Є. Ю., Дзьобань О. П. Технологічні аспекти забезпечення внутрішньої безпеки. Інформаційна безпека. 2020. № 2. С. 56-64.

54. Рибачук М. В. Соціальна профілактика як засіб протидії внутрішнім загрозам. Стратегічні пріоритети. 2020. № 3. С. 89-97.

55. Музика А. А. Кримінально-правові аспекти протидії внутрішнім загрозам: монографія. К.: Правова єдність, 2020. 328 с.

***References:***

1. Reznikova, O.O., Tsyukalo, V.Yu., Palyvoda, V.O. et al. (2020). Kontseptualni zasady rozvytku systemy zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: analitychna dopovid [Conceptual foundations for the development of Ukraine's national security system: analytical report]. Kyiv:NISD.

2. Nastiuk, V.Ya., Skulysh, Ye.D. (2021). Hibrydni zahrozy natsionalniy bezpetsi Ukrainy ta zasoby yikh neytralizatsii: monohrafiya [Hybrid threats to national security of Ukraine and means of their neutralization: monograph]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

3. Instytut sotsiolohii NAN Ukrainy. Sotsiolohichne opytuvannya "Vnutrishni zahrozy ta suspilni nastroi v Ukraini" [Sociological survey "Internal threats and public sentiments in Ukraine"]. (2023). Kyiv. URL: https://i-soc.com.ua/

4. Baranovskyi, F.V. (2019). Teoretyko-pravovi zasady protydii teroryzmu v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and legal foundations of counterterrorism in the context of globalization]. Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy [Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine], 2, 243-258 [in Ukrainian].

5. Bandurka, O.M., Lytvynov, O.V. (2018). Hromadska bezpeka ta hromadskyy poryadok: monohrafiya [Public security and public order: monograph]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

6. Lipkan, V.A. (2019). Natsionalna ta mizhnarodna bezpeka v vyznachennyakh ta ponyattyakh: slovnyk [National and international security in definitions and concepts: dictionary]. Kyiv: Tekst [in Ukrainian].

7. Skulysh, Ye.D. (2020). Stratehichne planuvannya u sferi zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: monohrafiya [Strategic planning in the field of ensuring national security of Ukraine: monograph]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

8. Trebin, M.P. (2018). Sotsialna bezpeka: teoriya ta ukrainski realii: monohrafiya [Social security: theory and Ukrainian realities: monograph]. Kyiv: Lohos [in Ukrainian].

9. Krutov, O.V. (2019). Etnonatsionalni konflikty yak zahroza natsionalniy bezpetsi Ukrainy [Ethno-national conflicts as a threat to national security of Ukraine]. Stratehichni priorytety [Strategic Priorities], 3, 67-74 [in Ukrainian].

10. Melnyk, M.I. (2018). Koruptsiya yak systemna zahroza natsionalniy bezpetsi [Corruption as a systemic threat to national security]. Viche [Viche], 12, 23-28 [in Ukrainian].

11. Voloshenko, A.V. (2019). Protydiya koruptsiyi: mizhnarodnyy dosvid ta ukrainski perspektyvy [Anti-corruption: international experience and Ukrainian prospects]. Pravo Ukrainy [Law of Ukraine], 5, 145-156 [in Ukrainian].

12. Stepyko, M.T. (2011). Ukrainska identychnist: fenomen i zasady formuvannya: mono-hrafiya [Ukrainian identity: phenomenon and principles of formation: monograph]. Kyiv:NISD[Ukr].

13. Horbulin, V.P., Vlasyuk, O.S., Libanova, E.M., Lyashenko, O.M. (2015). Donbas i Krym: tsina povernennya: monohrafiya [Donbas and Crimea: the price of return: monograph]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

14. Libanova, E.M. (2018). Sotsialna stratyfikatsiya ukrainskoho suspilstva: sproba statystychnoho vyznachennya ta vymiryuvannya [Social stratification of Ukrainian society: an attempt at statistical definition and measurement]. Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], 3, 3-21 [in Ukrainian].

15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Rynok pratsi v Ukraini [Labor market in Ukraine]. (2023). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

16. Tokman, V.V. (2019). Etnopolitychni konflikty v konteksti zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy [Ethnopolitical conflicts in the context of ensuring national security of Ukraine]. Politychnyy menedzhment [Political Management], 2, 89-98 [in Ukrainian].

17. Sahan, O.N. (2018). Relihiynyy faktor u formuvanni natsionalnoyi identychnosti ukraintsiv [Religious factor in the formation of national identity of Ukrainians]. Ukrainske relihiyeznavstvo [Ukrainian Religious Studies], 86, 34-42 [in Ukrainian].

18. Bandurka, O.M. (2019). Orhanizovana zlochynnist yak zahroza natsionalniy bezpetsi Ukrainy [Organized crime as a threat to national security of Ukraine]. Borotba z orhanizovanoyu zlochynnistyu i koruptsiyeyu [Fight Against Organized Crime and Corruption], 1, 23-31 [in Ukrainian].

19. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: https://www.transparency.org/

20. Pocheptsov, H.H. (2019). Informatsiyni viyny: novi vyklyky u politychniy komunikatsiyi [Information wars: new challenges in political communication]. Kyiv: Kyievo-Mohylyanska akademiya [in Ukrainian].

21. Vlasyuk, O.S. (2018). Aktualni problemy zovnishnoyi polityky Ukrainy [Current problems of Ukraine's foreign policy]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

22. Kresina, I.O. (2018). Polityko-pravovi mekhanizmy zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: monohrafiya [Political and legal mechanisms for ensuring national security of Ukraine: monograph]. Kyiv: Instytut derzhavy i prava NAN Ukrainy [in Ukrainian].

23. Konstytutsiya Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnya 1996 r. № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 № 254k/96-VR]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1996, 30, Art. 141 [in Ukrainian].

24. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 chervnya 2018 r. № 2469-VIII [On National Security of Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2018 № 2469-VIII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2018, 31, Art. 241 [in Ukrainian].

25. Pro Radu natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 bereznya 1998 r. № 183/98-VR [On the National Security and Defense Council of Ukraine: Law of Ukraine of March 5, 1998 № 183/98-VR]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1998, 35, Art. 237 [in Ukrainian].

26. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennya: Zakon Ukrainy vid 7 hrudnya 1984 r. № 8073-X [Code of Ukraine on Administrative Offenses: Law of Ukraine of December 7, 1984 № 8073-X]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1984, 51, Art. 1122 [in Ukrainian].

27. Kryminalnyy kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 kvitnya 2001 r. № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 5, 2001 № 2341-III]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2001, 25-26, Art. 131 [in Ukrainian].

28. Stratehiya natsionalnoyi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnya 2020 r. № 392/2020 [National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020 № 392/2020]. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine], 2020, 75, Art. 2377 [in Ukrainian].

29. Antypenko, V.F. (2019). Borotba z terroryzmom u suchasnomu sviti: pravovi ta orhanizatsiyni aspekty: monohrafiya [Fighting terrorism in the modern world: legal and organizational aspects: monograph]. Kyiv: Yurydychna dumka [in Ukrainian].

30. Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 25 bereznya 1992 r. № 2229-XII [On the Security Service of Ukraine: Law of Ukraine of March 25, 1992 № 2229-XII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 1992, 27, Art. 382 [in Ukrainian].

31. Pro Natsionalnu politsiyu: Zakon Ukrainy vid 2 lypnya 2015 r. № 580-VIII [On National Police: Law of Ukraine of July 2, 2015 № 580-VIII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2015, 40-41, Art. 379 [in Ukrainian].

32. Pro Natsionalnu hvardiyu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13 bereznya 2014 r. № 876-VII [On the National Guard of Ukraine: Law of Ukraine of March 13, 2014 № 876-VII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2014,17, Art.594[Ukr].

33. Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 3 kvitnya 2003 r. № 661-IV [On the State Border Guard Service of Ukraine: Law of Ukraine of April 3, 2003 № 661-IV]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2003, 27, Art. 208 [in Ukrainian].

34. Romanenko, Ye.O. (2018). Hromadyanske suspilstvo u zabezpechenni natsionalnoyi bezpeky Ukrainy [Civil society in ensuring national security of Ukraine]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development], 12, 45-52 [in Ukrainian].

35. Horbulin, V.P. (2017). Svitova hibrydna viyna: ukrainskyy front: monohrafiya [World hybrid war: Ukrainian front: monograph]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

36. Mahda, Ye.V. (2015). Hibrydna viyna: vyzhyty i peremohty [Hybrid war: survive and win]. Kharkiv: Vivat [in Ukrainian].

37. Dodonov, V.N., Krylov, A.A., Nesterov, L.A. (2015). Gibridnye voyny XXI veka [Hybrid wars of the XXI century]. Moscow: Algoritm [in Russian].

38. Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnya 2015 r. № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of May 12, 2015 № 389-VIII]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2015,28,Art. 250[Ukr].

39. Pro vvedennya voyennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 lyutoho 2022 r. № 64/2022 [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine of February 24, 2022 № 64/2022]. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine], 2022, 16, Art. 564 [in Ukrainian].

40. Danilyan, O.H. (2019). Zarubizhnyy dosvid zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky: uroky dlya Ukrainy [Foreign experience in ensuring national security: lessons for Ukraine]. Visnyk Natsionalnoyi akademiyi pravovykh nauk Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine], 4, 78-89 [in Ukrainian].

41. Behlaryan, M.Ye. (2020). Frantsuzkyy dosvid protydiyi vnutrishnim zahroza [French experience in countering internal threats]. Stratehichni priorytety [Strategic Priorities], 1, 123-131 [in Ukrainian].

42. Petryk, V.M. (2019). Nimetska model zabezpechennya vnutrishnoyi bezpeky [German model of ensuring internal security]. Mizhnarodni vidnosyny[International Relations],18,67-75[Ukr].

43. Kopan, O.V. (2018). Brytanskyy dosvid protydiyi teroryzmu: uroky dlya Ukrainy [British experience in counterterrorism: lessons for Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiya Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho" [Bulletin of the National University "Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine"], 4, 201-215 [in Ukrainian].

44. Shevchenko, A.O. (2018). Kanadskyy dosvid multikulturnoyi polityky [Canadian experience of multicultural policy]. Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public Administration and Local Self-Government], 39, 156-164 [in Ukrainian].

45. Fesenko, Ye.V. (2019). Problemy pravovoho rehulyuvannya protydiyi vnutrishnim zahroza v Ukraini [Problems of legal regulation of countering internal threats in Ukraine]. Forum prava [Law Forum], 3, 198-205 [in Ukrainian].

46. Kovalenko, H.V. (2020). Koordynatsiya diyalnosti pravookhoronnykh orhaniv: problemy ta perspektyvy [Coordination of law enforcement activities: problems and prospects]. Pravo i bezpeka [Law and Security], 2, 89-96 [in Ukrainian].

47. Prytula, A.M. (2018). Mizhvidomcha vzayemodiya u sferi zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky [Inter-agency cooperation in ensuring national security]. Visnyk NADU [NADU Bulletin], 2, 134-141 [in Ukrainian].

48. Kondratyev, Ya.Yu. (2020). Preventyvni zakhody u zabezpechenni vnutrishnoyi bezpeky [Preventive measures in ensuring internal security]. Borotba z orhanizovanoyu zlochynnistyu i koruptsiyeyu [Fight Against Organized Crime and Corruption], 3, 67-74 [in Ukrainian].

49. Holovin, A.P. (2019). Sotsialno-ekonomichni determinanty vnutrishnoyi bezpeky [Socio-economic determinants of internal security]. Pravo Ukrainy [Law of Ukraine], 7, 123-135 [in Ukrainian].

50. Mozol, V.V. (2020). Kontseptualni pidkhody do zabezpechennya vnutrishnoyi bezpeky derzhavy [Conceptual approaches to ensuring internal security of the state]. Viche [Viche], 15, 34-42 [in Ukrainian].

51. Topchiy, V.V. (2019). Pravove zabezpechennya protydiyi vnutrishnim zahroza: porivnyalnyy analiz [Legal support for countering internal threats: comparative analysis]. Naukovyy visnyk Natsionalnoyi akademiyi vnutrishnikh sprav [Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs], 4, 78-86 [in Ukrainian].

52. Savchuk, D.A. (2020). Instytutsiynyi mekhanizmy zabezpechennya vnutrishnoyi bezpeky [Institutional mechanisms for ensuring internal security]. Visnyk kryminalnoho sudochynstva [Bulletin of Criminal Justice], 1, 145-153 [in Ukrainian].

53. Zakharov, Ye.Yu., Dzoban, O.P. (2020). Tekhnolohichni aspekty zabezpechennya vnutrishnoyi bezpeky [Technological aspects of ensuring internal security]. Informatsiyna bezpeka [Information Security], 2, 56-64 [in Ukrainian].

54. Rybachuk, M.V. (2020). Sotsialna profilaktyka yak zasib protydiyi vnutrishnim zahroza [Social prevention as a means of countering internal threats]. Stratehichni priorytety [Strategic Priorities], 3, 89-97 [in Ukrainian].

55. Muzyka, A.A. (2020). Kryminalno-pravovi aspekty protydiyi vnutrishnim zahroza: monohrafiya [Criminal-legal aspects of countering internal threats: monograph]. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].

*УДК 342.9:640.4*

*https://DOI.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1051-1060*

**Кропивний Євген Вікторович** здобувач наукового ступеня PhD, Науково-дослідного інституту публічного права, https://orcid.org/0009-0008-2585-069X

# ЗАСОБИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА ГОСТИННОСТІ

**Анотація:** у статті досліджено сутність, зміст та особливості засобів адміністративно-правового регулювання у сфері громадського харчування та гостинності, яка є важливою складовою економічної системи та соціального життя держави. Підкреслено, що розвиток сфери послуг, зокрема ресторанного бізнесу, готельної справи, кейтерингу та суміжних видів діяльності, потребує ефективного правового забезпечення, яке поєднує державне регулювання, саморегулювання суб'єктів господарювання та дотримання стандартів якості й безпеки. Зазначено, що адміністративно-правові засоби виступають системою юридичних інструментів, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері громадського харчування, охорону прав споживачів, забезпечення санітарно-епідемічної безпеки, конкурентного середовища та належного рівня сервісу.

Розкрито зміст основних груп засобів адміністративно-правового регулювання - нормативно-правових, організаційно-управлінських, контрольно-наглядових та дозвільних. До нормативних віднесено закони та підзаконні акти, що регламентують діяльність у сфері харчування і гостинності (зокрема Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про туризм», «Про захист прав споживачів»). Організаційно-управлінські засоби охоплюють діяльність центральних органів виконавчої влади (Міністерства аграрної політики, Держпродспоживслужби, Міністерства економіки), які реалізують державну політику та здійснюють координацію контролюючих функцій. Контрольно-наглядові інструменти забезпечують дотримання санітарних, гігієнічних, технологічних і ліцензійних вимог, тоді як дозвільні механізми пов'язані з реєстрацією потужностей, сертифікацією продукції та акредитацією закладів.

Особливу увагу приділено ролі цифровізації у сфері громадського харчування та гостинності, зокрема впровадженню електронних систем контролю, онлайн-реєстрації, автоматизованого моніторингу безпеки продуктів.

Підкреслено, що ефективність адміністративно-правового регулювання залежить від поєднання публічних і приватних інтересів, удосконалення дозвільних процедур, спрощення регуляторних бар'єрів та підвищення прозорості державного нагляду.

У підсумку обґрунтовано, що сучасні засоби адміністративно-правового регулювання сфери громадського харчування та гостинності мають трансформуватися в напрямі європейських стандартів якості, безпеки й добросовісної конкуренції, що сприятиме розвитку туристичної привабливості, підвищенню інвестиційного потенціалу галузі та зміцненню правових засад публічного управління у цій сфері.

**Ключові слова:** адміністративно-правове регулювання, громадське харчування, гостинність, державний контроль, дозвільна система, санітарна безпека, публічне управління, стандарти якості.

**Kropyvnyi Yevhen Viktorovych** PhD Candidate, Research Institute of Public Law, https://orcid.org/0009-0008-2585-069X

## MEANS OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION IN THE SPHERE OF CATERING AND HOSPITALITY

**Abstract.** The article examines the essence, content, and peculiarities of the means of administrative and legal regulation in the field of catering and hospitality, which constitutes an important component of the economic system and the social life of the state. It is emphasized that the development of the service sector — including restaurant business, hotel management, catering, and related activities — requires effective legal support that combines state regulation, self-regulation of business entities, and compliance with quality and safety standards. It is noted that administrative and legal means represent a system of legal instruments aimed at implementing state policy in the sphere of catering, protecting consumer rights, ensuring sanitary and epidemiological safety, maintaining fair competition, and guaranteeing a proper level of service.

The article reveals the content of the main groups of administrative and legal means of regulation — normative-legal, organizational-administrative, control-supervisory, and permitting. The normative means include laws and subordinate acts governing activities in the fields of food services and hospitality (in particular, the Laws of Ukraine “On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality,” “On Tourism,” and “On Consumer Protection”). The organizational-administrative means encompass the activities of central executive authorities (the Ministry of Agrarian Policy, the State Service for Food Safety and Consumer Protection, the Ministry of Economy) that implement state policy and coordinate supervisory functions. The control-supervisory means ensure compliance with sanitary, hygienic, technological, and licensing requirements, while the permitting mechanisms are related to the registration of facilities, product certification, and institutional accreditation.

Special attention is paid to the role of digitalization in the catering and hospitality sectors, particularly the implementation of electronic control systems, online registration, and automated monitoring of food safety. It is emphasized that the

effectiveness of administrative and legal regulation depends on balancing public and private interests, improving licensing procedures, reducing regulatory barriers, and increasing transparency of state oversight.

In conclusion, it is substantiated that modern means of administrative and legal regulation in the sphere of catering and hospitality should evolve toward European standards of quality, safety, and fair competition. This transformation will contribute to enhancing tourism attractiveness, increasing the investment potential of the sector, and strengthening the legal foundations of public administration in this field.

**Keywords:** administrative and legal regulation, catering, hospitality, state control, permitting system, sanitary safety, public administration, quality standards.

**Постановка проблеми.** Сфера громадського харчування та гостинності посідає важливе місце в економічній структурі держави, оскільки поєднує економічні, соціальні та правові аспекти суспільного життя. Вона не лише забезпечує споживачів якісними послугами, а й формує імідж країни, сприяє розвитку туризму, створенню робочих місць і надходженню інвестицій. Однак ефективне функціонування цієї сфери неможливе без належного адміністративно-правового регулювання, яке забезпечує дотримання державних стандартів, санітарно-гігієнічних вимог, правил безпеки та чесної конкуренції.

На сучасному етапі в Україні спостерігається низка проблем, пов’язаних із недосконалістю нормативно-правового забезпечення галузі. Законодавство, яке регулює діяльність у сфері громадського харчування та гостинності, є фрагментарним, неповним і не завжди узгодженим між собою. Часто норми різних актів дублюють або суперечать одна одній, що створює правову невизначеність для суб’єктів господарювання.

Суттєвими залишаються проблеми у сфері дозвільних процедур, ліцензування, контролю за дотриманням санітарних норм та забезпеченням прав споживачів.

Особливої уваги потребує питання цифровізації управлінських процесів у галузі, адже впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем моніторингу, реєстрів і цифрових стандартів контролю поки що має несистемний характер. Недостатній рівень правового врегулювання цифрових інструментів державного нагляду обмежує прозорість, підзвітність і ефективність контролюючих органів.

У цьому контексті постає необхідність наукового осмислення системи засобів адміністративно-правового регулювання сфери громадського харчування та гостинності, їх оптимізації та гармонізації із європейськими стандартами. Вирішення цієї проблеми має сприяти створенню ефективної правової моделі управління галуззю, яка забезпечить баланс між публічними інтересами, правами споживачів і свободою підприємницької діяльності.

**Метою статті** є розкриття засобів адміністративно-правового регулювання сфери громадського харчування та гостинності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання адміністративно-правового регулювання сфери громадського харчування та гостинності були предметом дослідження В.А. Русавської, І. М. Мельник, Т. С. Незвещук-Когут, О. О. Хоружина, В. М. Зайцевої, Ю. А. Маначинська.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність та якість адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності забезпечується державою в особі уповноважених компетентних органів. Адміністративно-правове регулювання в сфері громадського харчування та гостинності здійснюється через механізм публічного адміністрування соціального захисту, одним з дієвих та обов'язкових елементів якого є саме адміністративно-правові засоби.

Дані засоби мають різну природу, застосовуються різними суб'єктами публічної адміністрації та відповідно забезпечують реалізацію прав, свобод та законних інтересів фізичних осіб. Сфера громадського харчування та гостинності, як нами було доведено вище, є різновекторною як з точки зору суспільних відносин, що виникають, так і з позиції суб'єктів публічного адміністрування, що здійснюють відповідне регулювання, що дає можливість вести мову не лише про застосування різного роду засобів, але й про їх специфічну природу. Маємо на увазі поділ *засобів адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності залежно від:*

*1) природи: на засоби управлінської природи та засоби сервісної природи;*

*2) характеру впливу на: засоби економічного характеру та засоби примусового характеру.*

Використання управлінських та сервісних засобів адміністративно-правового регулювання у сфері громадського харчування та гостинності є способом вираження методів діяльності державних органів, які вони застосовують при виконанні своїх повноважень у межах визначеної компетенції.

У теорії адміністративного права методи публічного адміністрування розглядаються як сукупність способів, прийомів та засобів, за допомогою яких органи публічної адміністрації виконують свої адміністративні обов'язки відповідно до характеру та обсягу наданої їм компетенції в конкретній сфері управління. Таким чином, засоби служать інструментами для реалізації адміністративних методів.

Особливості адміністративних методів адміністративно-правового регулювання, на думку, О.В. Кузьменко, полягають у такому: у методах знаходить своє вираження публічний інтерес; вони реалізуються в процесі публічного адміністрування; вони виражають упорядкувуючий вплив публічної адміністрації на поведінку суб'єктів суспільства та становлять зміст цього впливу; у методах публічного адміністрування завжди міститься керівна воля держави, яка проявляється у юридично владних приписах публічної адміністрації; вони використовуються суб'єктами публічної адміністрації як засіб реалізації закріпленої за ними компетенції. Це означає, що юридична сила методів завжди

знаходиться в межах повноважень того органу, який їх використовує; методи мають свою форму, своє зовнішнє вираження. Для методів публічного адміністрування засобом зовнішнього вираження є форми публічного адміністрування (правові і неправові); вибір конкретних методів публічного адміністрування знаходиться у прямій залежності не тільки від особливостей організаційно-правового статусу суб'єктів публічної адміністрації, а насамперед – від особливостей об'єкта впливу (індивідуальний чи колективний, форма власності, адміністративно-правовий статус тощо) [1, с. 432].

Адміністративні методи публічного адміністрування слід розуміти як сукупність способів і засобів, які використовують у своїй діяльності суб'єкти публічної адміністрації з метою впливу на поведінку осіб. Суб'єктом, який використовує адміністративний метод, є орган влади, який виконує владно управлінські функції, в тому числі, якщо вони йому делеговані. Тоді ж як об'єктом є поведінка та дії осіб, на які здійснюється вплив владного суб'єкта. Застосування адміністративних методів публічного адміністрування направлене на забезпечення права осіб з інвалідністю на охорону здоров'я. Адміністративно-правові методи невіддільні від процесу реалізації виконавчої влади, державне управління не може бути витіснено цивільно-правовими категоріями договірного типу.

Очевидно також, що методи відіграють вирішальну роль у забезпеченні належного правового порядку, рівня державної дисципліни [2, с. 187].

Адміністративно-правові методи публічного адміністрування адміністративісти Ю. П. Битяк та В. М. Гаращук, пропонують розуміти як способи і прийоми безпосереднього й цілеспрямованого впливу виконавчих органів (їх посадових осіб) на підставі закріпленої за ними компетенції, у встановлених межах і відповідних формах на підпорядковані їм органи, фізичних та юридичних осіб [3, с. 158].

Для цих методів, які традиційно називають адміністративними, притаманна односторонність державно-владного впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Вони виявляються у виданні розпоряджень, рішень, наказів, за невиконання яких об'єкт управління може притягатися до адміністративної або дисциплінарної відповідальності.

Як зазначається у спеціальний літературі, серед чинників, що призвели до погіршення стану в деяких сферах державного управління (зокрема в охороні здоров'я населення) слід назвати: відсутність оптимального поєднання централізації й децентралізації; недооцінку адміністративно-правового методу регулювання суспільних відносин, а інколи його змішування з адмініструванням чи адміністративно-командним стилем управління [4, с.162].

Г. В. Атаманчук виділяє чотири групи методів: морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні, адміністративні. Існують й інші підходи, коли виділяють методи одноосібні, колегіальні, колективні, комбіновані тощо [5].

Слід відзначити, що відсутність єдиної класифікації методів публічного адміністрування свідчить про різну мету їх використання, розмежування й згрупування засобів та способів впливу на свідомість і поведінку людей у процесі публічного управління щодо публічного адміністрування того чи іншого права людини. Рівною мірою це твердження стосується і права осіб з інвалідністю на охорону здоров'я.

Застосування методів публічного адміністрування завжди здійснюється через необхідність задоволення об'єктивних потреб.

Саме тому і засоби, які використовуються для адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності, повинні бути об'єктивно зумовлені, та такі, що забезпечують реалізацію міжнародних принципів на доступність, рівність та свободу доступу до сфери громадського харчування та гостинності.

Адміністративно-правові засоби проявляються через використання органами публічної адміністрації при виконанні своїх повноважень адміністративно-правових методів регулювання в сфері громадського харчування та гостинності. Ці методи включають конкретні способи та прийоми, за допомогою яких органи публічної адміністрації здійснюють свою діяльність, впливаючи на правовідносини в межах своїх повноважень для досягнення соціально корисних цілей та забезпечення належного функціонування цієї сфери.

Дана група засобів має своїм призначенням забезпечення належної якості управлінського процесу, коли органи управління (посадові особи) коригують свої власні рішення з потребами об'єктів управління. Це засоби, прийоми й дії, пов'язані з підготовкою й реалізацією управлінських рішень, їх правовим закріпленням, організацією й контролем за їх виконанням [6, с.125].

Для адміністративно-правових методів регулювання в сфері громадського харчування та гостинності застосовують такі типи методів:

- *нормативно-правовий* – функціонування системи нормативно-правових актів, які урегульовують окремі аспекти в сфері громадського харчування та гостинності, в тому числі, встановлюють і закріплюють право громадян на здорове харчування; право на відпочинок; право на безпечність харчових продуктів; право на інформацію; право на захист своїх прав; право на ліцензування та отримання дозволів; право на контроль та перевірку; право на регулювання тарифів та цін; право на безпечні умови праці; право на оплату праці та соціальні гарантії.

Складовими елементами методу нормативно-правового регулювання громадського харчування та гостинності є дозвіл, припис і заборона. Для цього методу характерна перевага дозволу над приписом і забороною. При регулюванні суспільних відносин у сфері громадського харчування та гостинності застосовуються два прийоми: імперативний та диспозитивний. Першому прийому властивий метод влади і підпорядкування, а другому – метод юридичної рівності.

В даному випадку можна вести мову про дотичність методу нормативного регулювання в сфері громадського харчування та гостинності до наступних методів:

- *розподільний* передбачає процес ефективного розподілу ресурсів (таких як продукти, послуги, робоча сила, фінанси) між різними суб'єктами цієї сфери для забезпечення оптимального функціонування закладів харчування, готелів, кафе, ресторанів та інших підприємств гостинності;

- *програмно-цільовий* – з одного боку, це інструмент, за допомогою якого органи публічної влади здійснюють ефективне управління розвитком цієї сфери через визначення чітких цілей, розробку і реалізацію програм, а також спрямування ресурсів на досягнення цих цілей. Цей метод дозволяє інтегрувати державну політику, адміністративні заходи та соціально-економічні інтереси в єдину систему управління; з другого боку, передбачає організацію та управління діяльністю підприємств цієї сфери через чітке формулювання і реалізацію конкретних цілей, визначення програм та ресурсів для досягнення цих цілей. Цей метод фокусується на результатах, що дозволяє ефективно планувати, впроваджувати та контролювати різноманітні проекти і ініціативи в рамках цієї сфери;

- *організаційно-розпорядницький метод*, що реалізуються за допомогою обов'язкових для виконання директив, наказів, а також вимог нормативної документації, що передбачає виконання працівниками сфери громадського харчування та гостинності;

- *прогностичний* – це метод, що базується на прогнозуванні майбутніх тенденцій, потреб і змін у цій сфері з метою ефективного управління та прийняття стратегічних рішень;

- *встановлення економічних, соціальних та екологічних норм і стандартів для забезпечення належного рівня життя населення* як засіб у сфері громадського харчування та гостинності полягає у створенні чітких правил і вимог, що регулюють діяльність підприємств цієї сфери для забезпечення високої якості обслуговування, безпеки харчових продуктів і послуг, а також підвищення стандартів життя для споживачів;

- *контроль та нагляд за дотриманням нормативів і стандартів* є важливими інструментами забезпечення якості та безпеки послуг, що надаються споживачам. Це включає перевірку відповідності підприємств галузі санітарно-гігієнічним вимогам, стандартам безпеки харчових продуктів, умовам праці для персоналу та екологічним нормам. Органи контролю, як державні, так і місцеві, здійснюють регулярні інспекції, аудити та перевірки для виявлення порушень, що можуть призвести до загрози здоров'ю споживачів або навколишньому середовищу.

Ефективний контроль і нагляд дозволяють оперативно реагувати на порушення, забезпечуючи належний рівень обслуговування та захист прав споживачів.

Адміністративні методи характеризуються відносинами типу «влада – підпорядкування», у них найбільш яскраво виражається управлінсько-розпорядча природа адміністративної діяльності суб'єктів публічної адміністрації, які здійснюють регулювання в сфері громадського харчування та гостинності. Використання адміністративних методів дозволяє суб'єкту цієї діяльності (наприклад, Державна служба України з питань безпечності та якості харчових продуктів та захисту прав споживачів) прямо впливати на об'єкт діяльності (суспільні відносини, що виникають в процесі реалізації права на здорове харчування). Проте, у відносинах реординації, об'єкти, щодо яких застосовуються адміністративні методи, можуть впливати на діяльність уповноважених суб'єктів, наприклад, споживачі послуг можуть контролювати якість та безпечність харчових продуктів.

За способом впливу адміністративні методи поділяють на такі, що зобов'язують до вчинення визначених дій, і такі, які уповноважують вчиняти визначені дії; що заохочують до вчинення соціально корисних дій; що забороняють вчинення будь-яких дій [7, с. 245].

Ст.4 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» встановлено, що держава здійснює регулювання безпечності та окремих показників якості харчових продуктів шляхом: встановлення санітарних заходів; встановлення вимог до окремих показників якості харчових продуктів; державної реєстрації об'єктів санітарних заходів; видачі, тимчасового припинення дії, анулювання, переоформлення та поновлення дії експлуатаційного дозволу; інформування та підвищення обізнаності операторів ринку і споживачів щодо безпечності та окремих показників якості харчових продуктів; встановлення вимог щодо стану здоров'я персоналу потужностей; участі у роботі відповідних міжнародних організацій; здійснення державного контролю; притягнення операторів ринку, їх посадових осіб до відповідальності у разі порушення законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів [30].

Законом України «Про туризм» встановлено, що органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові та службові особи у випадках і в порядку, визначених законом, здійснюють контроль за додержанням вимог законодавства з питань туристичної діяльності, проводять перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг, додержання ліцензійних умов, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності та відповідно до закону накладають стягнення і вживають інших заходів за порушення законодавства в галузі туризму.

Управлінська природа засобів адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності, згідно з зазначеними нормами, полягає в комплексному підході до забезпечення безпеки та якості послуг через систему контролю, регулювання, нагляду та відповідальності. Вона включає: 1) регулювання безпечності та якості харчових продуктів; 2) контроль за

туристичною діяльністю; 3) притягнення до адміністративної відповідальності за порушення законодавства; 4) та ін. Загалом, управлінська природа цих засобів полягає в забезпеченні належного рівня безпеки і якості через систему державного контролю, нагляду та відповідальності, що сприяє підтримці правопорядку, захисту прав споживачів та стабільному розвитку галузей громадського харчування та туризму.

Адміністративно-правові засоби управлінської природи у сфері громадського харчування та гостинності мають комплексний характер і включають стандартизацію, контроль, нагляд, захист прав споживачів та соціальних стандартів, а також механізми взаємодії з міжнародними нормами. Це сприяє забезпеченню високого рівня якості послуг і безпеки для споживачів та сталому розвитку галузі.

Засоби адміністративної (управлінської) природи адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності мають кілька специфічних особливостей, які забезпечують ефективне управління та контроль у цих галузях:

1) регулювання здійснюється через стандарти та нормативи, які встановлюють чіткі вимоги щодо якості харчових продуктів, санітарних норм і безпеки. Ці стандарти визначають, як повинні діяти підприємства громадського харчування та гостинності, щоб забезпечити безпеку споживачів і підтримувати належний рівень обслуговування. Крім економічних та санітарних норм, адміністративно-правові засоби також включають екологічні та соціальні аспекти, як-то обов'язкове забезпечення здорових умов праці для персоналу та стійких екологічних практик у діяльності підприємств;

2) забезпечують постійний контроль за виконанням вимог і стандартів через проведення інспекцій, перевірок та аудиту. Це включає перевірку санітарних умов, якості продуктів, а також перевірки дотримання ліцензійних умов і дозволів на діяльність;

3) передбачає здійснення прогнозування та стратегічного планування змін у попиті на послуги, розвитку нових технологій, адаптації до змін у соціальних і екологічних вимогах. Це дозволяє органам публічного управління оперативно реагувати на зміни на ринку харчування та гостинності;

4) передбачає забезпечення соціальних стандартів, таких як доступність послуг для різних верств населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями, і захист прав персоналу підприємств цієї сфери;

5) передбачає застосування адміністративно-господарських санкцій для підприємств та осіб, які порушують встановлені вимоги в сфері громадського харчування та гостинності.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що ***адміністративні методи адміністративно-правового регулювання в сфері громадського харчування та гостинності*** *– це сукупність способів, прийомів та заходів цілеспрямованого владно-організуючого впливу уповноважених суб'єктів публічної адміністрації*

*на поведінку підпорядкованих об'єктів по реалізації завдань і функцій держави щодо забезпечення життя та здоров'я споживачів, захисту прав приватного сектору, сприянні підвищенню якості та безпечності харчових продуктів тощо.*

***Література:***

1. Кузьменко О.В. Курс адміністративного права України. Підручник./ за заг. ред. Колпакова В.К., Кузьменко О.В., Пастуха І.Д. К. : Юринком Інтер, 2013. 912 с.

2. Колпаков В.К., Кузьменко О.В. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

3. Адміністративне право України: Підручник/ [Ю.П.Битяк, В.М.Гаращук, О.В. Дьяченко та ін.]; за ред. Ю.П.Битяка. К.: Юрінком Інтер, 2004. 544 с

4. Битяк Ю.П. Правові засади управлінської політики на сучасному етапі. Конфлікти в суспільствах, що трансформуються: Зб. наук. ст. (За матер. XI Харків. політолог. чит.). Х.: Право. 2001. С.162-163.

5. Атаманчук Г.В. Адміністративне право. Вид-во РАГС, 2003. 392 с.

6. Ігнатченко І.Г. Форми та методи державного управління культурою в Україні: дис. на здоб наук. ступ. канд. юрид. наук. зі спец. 12.00.07 «адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право», Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Х. 2009. 198 с.

7. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. Х.: Ун-т внутр. справ, 1998. 477 с.

***References:***

1. Kuzmenko, O. V. Kurs administratyvnoho prava Ukrainy [Course of Administrative Law of Ukraine]. Textbook. Ed. by Kolpakov, V. K., Kuzmenko, O. V., & Pastukh, I. D. Kyiv: Yurinkom Inter, 2013. 912 p. [in Ukrainian]

2. Kolpakov, V. K., & Kuzmenko, O. V. Administratyvne pravo Ukrainy [Administrative Law of Ukraine]. Textbook. Kyiv: Yurinkom Inter, 2003. 544 p. [in Ukrainian]

3. Bytiak, Yu. P., Harashchuk, V. M., Diachenko, O. V., et al. Administratyvne pravo Ukrainy [Administrative Law of Ukraine]. Textbook. Ed. by Yu. P. Bytiak. Kyiv: Yurinkom Inter, 2004. 544 p. [in Ukrainian]

4. Bytiak, Yu. P. Pravovi zasady upravlinskoi polityky na suchasnomu etapi [Legal Principles of Administrative Policy at the Present Stage]. In Konflikty v suspilstvakh, shcho transformuiutsia [Conflicts in Transforming Societies]: Collection of Scientific Papers (Based on Materials of the 11th Kharkiv Political Science Readings). Kharkiv: Pravo, 2001, pp. 162–163. [in Ukrainian]

5. Atamanchuk, H. V. Administrativnoe pravo [Administrative Law]. Moscow: RAGS Publishing, 2003. 392 p. [in Russian]

6. Ihnatchenko, I. H. Formy ta metody derzhavnoho upravlinnia kulturoiu v Ukraini [Forms and Methods of State Administration in the Sphere of Culture in Ukraine]. Candidate of Law Dissertation (Specialty 12.00.07 – Administrative Law and Process; Financial Law; Information Law). Yaroslav Mudryi National Law Academy of Ukraine. Kharkiv, 2009. 198 p. [in Ukrainian]

7. Bandurka, O. M. Upravlinnia v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy [Management in the Internal Affairs Bodies of Ukraine]. Textbook. Kharkiv: University of Internal Affairs, 1998. 477 p. [in Ukrainian]

*УДК 347.44*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1061-1069*

**Марченко Олеся Володимирівна** д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного, трудового та господарського права, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, https://orcid.org/0009-0003-3506-2308

**Марченко Олеся Денисівна** доктор філософії в галузі права, доцент кафедри європейського та міжнародного права, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, https://orcid.org/0000-0001-5670-8401

# ЛІЦЕНЗІЙНІ УМОВИ В КОРПОРАТИВНИХ ДОГОВОРАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У сучасному господарському обігу значна частина активів підприємств має нематеріальний характер і представлена об’єктами інтелектуальної власності, що є важливою складовою бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації економіки. У зв'язку з цим зростає потреба у правовому оформленні відносин між учасниками господарських товариств, зокрема, щодо користування такими активами. Однією з найбільш ефективних форм правового регулювання цих відносин є корпоративний договір, що визначає механізми реалізації корпоративних прав та обов'язків учасників комерційного банку. Водночас, включення до складу корпоративного договору ліцензійних умов, що стосуються використання інтелектуальної власності, викликає низку правових проблем, пов’язаних з їх кваліфікацією, допустимістю, оформленням та юридичною силою таких умов. З одного боку, свобода договору як принцип цивільного права дозволяє сторонам самостійно визначати умови використання об’єктів інтелектуальної власності в межах корпоративного управління. З іншого боку, відсутність чіткої регламентації таких умов у чинному законодавстві та відсутність стабільної судової практики призводять до правової невизначеності, створюючи ризики для учасників комерційного банку, які можуть втратити контроль над важливими активами.

Основні висновки дослідження стосуються необхідності чіткої законодавчої регламентації включення ліцензійних умов у корпоративні договори, визначення їх правової сили без укладення окремого ліцензійного договору, а також розробки судової практики для вирішення спірних ситуацій. Враховуючи складність питання, автори пропонують можливість укладення окремих ліцензійних договорів, що узгоджуються з положеннями корпоративного договору, як шлях до забезпечення правової визначеності.

Загалом, дослідження вказує на необхідність подальшого вдосконалення правової бази щодо використання об’єктів інтелектуальної власності в

корпоративному управлінні комерційних банків та гармонізації інститутів корпоративного та інтелектуального права, що має важливе значення для зниження правової невизначеності, підвищення стабільності та передбачуваності судових рішень, а також захисту прав учасників комерційних банків в Україні.

**Ключові слова***:* корпоративний договір, комерційний банк, ліцензійні договори, ліцензійні умови, об’єкти інтелектуальної власності.

**Marchenko Olesia Volodymyrivna** Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Department of Civil, Labor and Commercial Law, Oles Honchar Dnipro National University, https://orcid.org/0009-0003-3506-2308

**Marchenko Olesia Denysivna** Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor of the Department of European and International Law, Oles Honchar Dnipro National University, https://orcid.org/0000-0001-5670-8401

## LICENSE TERMS IN CORPORATE AGREEMENTS OF COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE

**Abstract.** In modern economic circulation, a significant part of the assets of enterprises is intangible and is represented by intellectual property objects, which is an important component of business in the context of globalization and digitalization of the economy. In this regard, there is a growing need for legal registration of relations between participants in business companies, in particular, regarding the use of such assets. One of the most effective forms of legal regulation of these relations is a corporate agreement, which determines the mechanisms for implementing corporate rights and obligations of participants in a commercial bank. At the same time, the inclusion of license conditions relating to the use of intellectual property in the corporate agreement raises a number of legal problems related to their qualification, admissibility, registration and legal force of such conditions. On the one hand, freedom of contract as a principle of civil law allows the parties to independently determine the conditions for using intellectual property objects within the framework of corporate management. On the other hand, the lack of clear regulation of such conditions in the current legislation and the lack of stable judicial practice lead to legal uncertainty, creating risks for participants of a commercial bank, who may lose control over important assets.

The main conclusions of the study concern the need for clear legislative regulation of the inclusion of license conditions in corporate agreements, determining their legal force without concluding a separate license agreement, as well as developing judicial practice to resolve controversial situations. Given the complexity of the issue, the authors suggest the possibility of concluding separate license agreements that are consistent with the provisions of the corporate agreement as a way to ensure legal

certainty. In general, the study indicates the need for further improvement of the legal framework for the use of intellectual property in the corporate management of commercial banks and the harmonization of corporate and intellectual law institutions, which is important for reducing legal uncertainty, increasing the stability and predictability of court decisions, as well as protecting the rights of participants of commercial banks in Ukraine.

**Keywords***:* corporate agreement, commercial bank, license agreements, license terms, intellectual property objects.

**Постановка проблеми.** У сучасному господарському обігу значна частина активів суб'єктів підприємництва має нематеріальний характер і представлена, зокрема, об'єктами права інтелектуальної власності. У зв'язку з цим зростає потреба у належному правовому оформленні відносин, що виникають між учасниками господарських товариств з приводу користування такими об'єктами, передусім у межах внутрішньокорпоративних домовленостей в цілому, та подібних відносин у комерційних банках.

Однією з форм регулювання даних відносин є корпоративний договір, що передбачає механізми реалізації учасниками своїх корпоративних прав. Водночас, включення до змісту корпоративного договору умов, що мають ліцензійний характер, викликає низку правових проблем, пов'язаних із їх кваліфікацією, допустимістю, належним оформленням та юридичною силою.

З одного боку, законодавство України визнає свободу договору як один із базових принципів цивільного права, що дає змогу сторонам встановлювати умови за власним розсудом, у тому числі й щодо використання об'єктів інтелектуальної власності в межах корпоративного управління.

З іншого боку, спеціальні вимоги до укладення ліцензійних договорів, передбачені нормами Цивільного кодексу України, створюють правову невизначеність щодо правового статусу таких умов, коли вони включені до корпоративного договору без оформлення окремого ліцензійного правочину.

Проблема ускладнюється також відсутністю усталеної судової практики та законодавчих роз'яснень щодо допустимості та правових наслідків включення ліцензійних умов до корпоративних договорів. У результаті сторони опиняються в ситуації правової колізії та ризику втрати контролю над ключовими активами товариства - об'єктами інтелектуальної власності.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності системного аналізу правової природи ліцензійних умов у складі корпоративних договорів комерційних банків, з'ясуванні меж договірної свободи в цій сфері, а також формуванні підходів до тлумачення й застосування відповідних норм чинного законодавства.

Вирішення зазначених проблем має практичне значення для зниження рівня правової невизначеності у відносинах між учасниками комерційних банків та підвищення передбачуваності судових рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з правовим регулюванням корпоративних договорів, протягом останніх років стали об'єктом підвищеної уваги як з боку вітчизняної правової науки, так і практикуючих юристів. Окрему увагу у цьому контексті приділено дослідженню змісту корпоративних договорів, їх правової природи, ролі в регулюванні внутрішньокорпоративних відносин, а також взаємозв'язку з іншими інститутами цивільного та господарського права.

Серед українських дослідників, які робили внесок у розвиток тематики корпоративних договорів, варто відзначити праці О. В. Кузнєцової, яка аналізувала специфіку корпоративних договорів у системі зобов'язального права, а також В. С. Мельника, який акцентував увагу на співвідношенні корпоративного договору зі статутом товариства та правовими наслідками їх суперечностей. О. І. Харитонова та С. В. Міщенко у своїх наукових роботах розглядали питання договірного регулювання внутрішніх правовідносин між учасниками товариства, підкреслюючи значення принципу свободи договору.

Однак, незважаючи на активну дослідницьку діяльність у сфері корпоративного права, проблема включення до корпоративних договорів положень, що мають ознаки ліцензійних умов, досліджена фрагментарно.

Наявні публікації, як правило, торкаються загальних аспектів використання інте-лектуальної власності у підприємницькій діяльності або зосереджуються на правовій природі ліцензійного договору як окремого виду цивільно-правових зобов'язань (зокрема, роботи І. В. Жиленкової, Н. С. Кузнецової та А. П. Гетьмана). Проблематика перетину інституту ліцензування з корпоративним регулюванням залишається на периферії наукового інтересу.

**Метою** статті є аналіз особливостей ліцензійних умов, що включаються до складу корпоративних договорів комерційних банків, їх юридичної значущості, допустимості та ефективності у врегулюванні відносин між учасниками комерційних банків, а також виявлення потенційних правових ризиків, які можуть виникати внаслідок неврегульованості або некоректного формулювання таких умов.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному корпоративному праві України спостерігається зростаюча інтеграція інститутів інтелектуальної власності в договірні відносини між учасниками юридичних осіб. Зокрема, ліцензійні умови, як елемент правового регулювання об'єктів інтелектуальної власності, все частіше виступають предметом домовленостей, які закріплюються в корпоративних договорах. З одного боку, така практика сприяє гнучкості регулювання відносин між учасниками товариства, а з іншого - породжує складнощі в тлумаченні й застосуванні відповідних положень законодавства, особливо в контексті вирішення спорів.

Корпоративний договір, як передбачено статтею 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» № 2275-VIII від 06.02.2018 року, є правовою формою реалізації учасниками товариства своїх

корпоративних прав і обов'язків. Цей інструмент дає змогу встановити конкретні правила поведінки учасників при голосуванні на загальних зборах, розподілі прибутку, прийнятті управлінських рішень, а також у врегулюванні питань, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності у діяльності товариства [1].

Прийняття нового Закону України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року мало на меті, враховуючи необхідність запровадження європейського досвідк корпоративного управління, запровадити право вибору системи корпоративного управління у акціонерних товариствах [2].

Серед основних нововведень Закону передбачено ряд позитивних змін, що полягають у можливості вибору структури управління акціонерним товариством, що може бути однорівневою або дворівневою, форми проведення загальних зборів (очної, дистанційної чи електронної), запровадження посади корпоративного секретаря, оновлення вимог до формування наглядової ради та її комітетів, до критеріїв відповідальності посадових осіб та багато іншого. Ідея прийняття нового Закону полягала у можливості адаптації компанії до вимог іноземного інвестора, якому може бути більш близька та чи інша структура управління і правила ведення бізнесу та управління[3, с.25]

За своєю природою корпоративний договір є актом здійснення корпоративної правоздатності учасниками (акціонерами) товариства договірної форми та породжує корпоративні наслідки, оскільки спрямований на організацію і впорядкування використання корпоративних прав з метою збереження чи перерозподілу корпоративного контролю. Виходячи з поняття корпоративного договору, предметом такого договору може бути реалізація прав та повноважень сторін договору або утримання від їх реалізації. Із цього положення випливає, що за таким договором ніяких нових прав акціонери не набувають, умовами договору лише встановлюється порядок реалізації своїх прав або утримання від їх здійснення[3, с.50].

Останнім часом до корпоративних договорів все частіше включаються положення, які стосуються використання прав інтелектуальної власності. З огляду на це, ліцензійні умови, які стосуються правового режиму об'єктів права інтелектуальної власності (торговельних марок, програмного забезпечення, патентів, промислових зразків тощо), набувають все більшого значення.

Тому правова природа ліцензійних умов у корпоративному договорі потребує окремої уваги. Згідно зі статтями 1107–1115 Цивільного кодексу України, ліцензія є дозволом на використання об'єкта права інтелектуальної власності, що надається власником іншій особі на підставі ліцензійного договору [4]. Ліцензія може бути виключною або невиключною. При цьому закон не передбачає прямої заборони на включення умов про ліцензування до інших типів договорів, зокрема - до корпоративних. Відповідно, сторони мають договірну свободу, закріплену в статті 6 ЦКУ, у межах якої можуть визначити, що один з учасників товариства передає праву на використання об'єкта ІВ іншому

учаснику або самому товариству з урахуванням певних умов - строку, території, обмежень, винагороди тощо [4].

На практиці це означає, що корпоративний договір може виступати своєрідним гібридом, який поєднує у собі елементи кількох договірних конструкцій - корпоративної угоди та ліцензійної угоди. Така багатошаровість створює підґрунтя для юридичних спорів, зокрема у випадках, коли одна зі сторін вважає, що умови користування об'єктом інтелектуальної власності було порушено або виконано неналежним чином [5; 6].

Основними підставами для виникнення спорів є:

- відсутність окремого ліцензійного договору,
- нечіткість формулювання умов,
- відсутність реєстрації передачі прав (у випадках, коли це необхідно),
- суперечність умов корпоративного договору іншим внутрішньокорпоративним документам (наприклад, статуту товариства)[7].

Судова практика України щодо ліцензійних умов у корпоративних договорах є фрагментарною та ще не сформувала єдиного підходу до вирішення таких спорів. У деяких випадках суди кваліфікують ліцензійні умови як зобов'язання учасників, що підлягають виконанню у межах реалізації корпоративних прав.

Водночас інші суди зазначають, що за відсутності окремого ліцензійного договору передача прав на використання об'єкта інтелектуальної власності не може вважатися належно оформленою, навіть якщо про це йдеться у корпоративному договорі [8].

Наприклад, у постанові Північного апеляційного господарського суду від 12.04.2021 р. у справі № 910/12468/20 суд дійшов висновку, що положення корпоративного договору про передачу прав на ТМ не створюють достатньої правової підстави для визнання ліцензії дійсною, оскільки не відповідають вимогам ЦК України щодо оформлення ліцензійного договору [9].

Окрім того, виникає колізія між публічним обов'язком реєстрації ліцензій (наприклад, для ТМ - у відповідному реєстрі Укрпатенту) та приватною природою корпоративного договору, який, за загальним правилом, не підлягає державній реєстрації.

Це створює додаткові труднощі у випадках, коли товариство або його учасники намагаються відстояти свої права у відносинах із третіми особами, які не були стороною корпоративного договору й не мали доступу до його змісту.

На цьому фоні актуалізується питання законодавчого врегулювання відносин, пов'язаних із використанням об'єктів інтелектуальної власності у межах корпоративного управління. Передусім, доцільним видається доповнення Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» спеціальними нормами, які б визнавали можливість включення до корпоративного договору положень про використання об'єктів права ІВ, із чіткою регламентацією правових наслідків такого включення [1].

Також варто розробити уніфіковані рекомендації для судів щодо кваліфікації таких договорів як змішаних правочинів - із визначенням пріоритету застосування тієї чи іншої частини договору в разі спору.

Ще одним шляхом вирішення зазначеної проблеми є укладання окремих ліцензійних договорів між товариством та його учасниками, які б узгоджувалися із положеннями корпоративного договору та містили відсилки до нього. Такий підхід відповідає принципу автономії волі сторін та підвищує юридичну визначеність у відносинах.

Слід зазначити, що ліцензійні умови в межах корпоративних договорів виступають важливим і водночас складним об'єктом правового регулювання. Їх правова природа поєднує риси зобов'язального, корпоративного та інтелектуального права, що вимагає від законодавця і судової системи чіткого та узгодженого підходу [10;11].

На сьогодні наявна практика демонструє необхідність подальшої кодифікації відповідних норм та їх адаптації до реалій ринкових відносин, де інтелектуальна власність все частіше стає основним активом суб'єктів господарювання.

**Висновки**. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих теоретичних і практичних висновків щодо природи ліцензійних умов у складі корпоративних договорів комерційних банків та їх значення у сучасному правовому регулюванні діяльності господарських товариств.

По-перше, включення до корпоративного договору комерційного банку положень, що мають ознаки ліцензійних умов, є проявом автономії волі сторін та реалізацією принципу свободи договору.

Водночас, така практика потребує обережного правового підходу, оскільки стикається з вимогами спеціального законодавства у сфері інтелектуальної власності, зокрема щодо оформлення та реєстрації ліцензійних договорів.

По-друге, чинне законодавство України не містить чіткої відповіді на питання про допустимість та юридичну силу ліцензійних умов, що є частиною корпоративного договору, без укладення окремого ліцензійного договору. Це створює потенційні ризики для комерційних банків, зокрема щодо визнання таких положень недійсними або незастосовними у спорах.

По-третє, судова практика з цього питання є недостатньо усталеною та демонструє різні підходи до тлумачення правової природи таких умов, що ускладнює прогнозування правових наслідків та захист інтересів учасників комерційного банку.

По-четверте, відсутність чіткої законодавчої регламентації ролі ліцензійних умов у корпоративному договорі вимагає законодавчих змін.

Доцільним є закріплення можливості включення до корпоративного договору умов щодо використання об'єктів інтелектуальної власності, а також встановлення їх правових наслідків, у тому числі в аспекті відносин із третіми особами.

По-п'яте, на практиці рекомендованим підходом є укладення окремого ліцензійного договору, узгодженого з корпоративним, що забезпечить правову визначеність і відповідність вимогам чинного законодавства.

Отже, досліджена проблема є не лише актуальною, а й перспективною для подальших наукових і законодавчих розробок. Її вирішення сприятиме гармонізації інститутів корпоративного та інтелектуального права, захисту прав учасників комерційних банків та формуванню більш стабільного і прогнозованого договірного середовища в Україні.

***Література:***

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06. 02. 2018 р. № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 13, ст.69. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 25. 09. 2025 р.)

2.Про акціонерні товариства: Закон України від 27. 07. 2022 р. № 2465-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#top (дата звернення: 28. 09. 2025 р.)

3. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні / Васильєва В. А., Зозуляк О. І., Вінтоняк Н. Д., Сіщук Л. В.; за заг. ред. проф. В. А. Васильєвої. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с.

4. Цивільний кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356 URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 28. 09. 2025 р.)

5. Правове регулювання господарської діяльності. Левченко Ю.Г., Слободян В.Я., Задніпряна-Корінна М.Ю., Слободян Н.Я., Данкевич А.Є.: Навч. посіб. К.: НУХТ, 2023. 290 с.

6. Шишка Р. Б. Окремі аспекти господарсько-правової відповідальності. Юридичний вісник. 2015. № 1 (34). С. 129-133

7. Господарське право: підруч. / Д. В. Задихайло, В. М. Пашков, Р. П. Бойчук та ін.; за заг. ред. Д. В. Задихайла, В. М. Пашкова. Х.: Право, 2015. 696 с.

8. Дорошенко Л. Договори за участю резидентів Дія Сіті та корпоративного управління резидентів Дія Сіті. ВАСИЛЬЄВСЬКІ ЧИТАННЯ: Збірник наукових праць за матеріалами XXII Міжнародної науково-практичної конференції (4-5 жовтня 2024 року, м. Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України; за ред. канд. юрид. наук Л. В. Сіщук. Івано-Франківськ, 2024. С. 55-59.

9. Підприємництво та бізнес-культура: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти / уклад. С. І. Павюк. Миколаїв: МНАУ, 2024. 137 с.

10. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 164-175.

11. Правове забезпечення партнерських відносин бізнесу і держави в умовах євроінтеграції: збірник наукових праць / За ред. В.І. Полюховича. Київ: Науководослідний інститут приватного права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2024. 263 с.

***Reference:***

1. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoju vidpovidalnistiu [On Limited and Additional Liability Companies]: Law of Ukraine dated February 6, 2018, No. 2275-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2018, No. 13, Art. 69. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (accessed: 25 September 2025). [in Ukrainian]

2. Pro aktsionerni tovarystva [On Joint Stock Companies]: Law of Ukraine dated July 27, 2022, No. 2465-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2023, No. 18–19, Art. 81. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#top (accessed: 28 September 2025). [in Ukrainian]

3. Vasylieva, V. A., Zozuliak, O. I., Vintoniak, N. D., & Sishchuk, L. V. (2023). Zdiisnennia i zakhyst korporatyvnykh prav v umovakh pravovykh rezhymiv nadzvychainoi sytuatsii ta voiennoho stanu v Ukraini [Implementation and Protection of Corporate Rights under Legal Regimes of Emergency and Martial Law in Ukraine]. Edited by Prof. V. A. Vasylieva. Kyiv: F. H. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship, 250 p. [in Ukrainian]

4. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2003, Nos. 40–44, Art. 356. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (accessed: 28 September 2025). [in Ukrainian]

5. Levchenko, Yu. H., Slobodian, V. Ya., Zadnipriana-Korinna, M. Yu., Slobodian, N. Ya., & Dankevych, A. Ye. (2023). Pravove rehuliuvannia hospodarskoi diialnosti [Legal Regulation of Economic Activity]. Textbook. Kyiv: NUFT, 290 p. [in Ukrainian]

6. Shyshka, R. B. (2015). Okremi aspekty hospodarsko-pravovoi vidpovidalnosti [Certain Aspects of Economic and Legal Responsibility]. Yurydychnyi Visnyk, No. 1 (34), pp. 129–133. [in Ukrainian]

7. Zadykhailo, D. V., Pashkov, V. M., Boichuk, R. P. et al. (2015). Hospodarske pravo [Economic Law]. Textbook. Edited by D. V. Zadykhailo & V. M. Pashkov. Kharkiv: Pravo, 696 p. [in Ukrainian]

8. Doroshenko, L. (2024). Dohovory za uchastiu rezydentiv Diia City ta korporatyvnoho upravlinnia rezydentiv Diia City [Contracts Involving Diia City Residents and Corporate Governance of Diia City Residents]. In Vasylieviski Chytannia: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference (October 4–5, 2024, Ivano-Frankivsk) / F. H. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; edited by L. V. Sishchuk. Ivano-Frankivsk, pp. 55–59. [in Ukrainian]

9. Paviuk, S. I. (2024). Pidpryiemnytstvo ta biznes-kultura [Entrepreneurship and Business Culture]: Lecture notes for students of the first (bachelor's) level of higher education, OPP "Management", specialty 073 "Management". Mykolaiv: MNAU, 137 p. [in Ukrainian]

10. Popelo, O. V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protsesiv pidpryiemstva [Efficiency of Corporate Governance in the Context of Enterprise Business Process Evaluation]. Biznes Inform, No. 7, pp. 164–175. [in Ukrainian]

11. Pravove zabezpechennia partnerskykh vidnosyn biznesu i derzhavy v umovakh yevrointehratsii [Legal Support for Business–State Partnership in the Context of European Integration]: Collection of Scientific Papers / Edited by V. I. Poliukhovych. Kyiv: F. H. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship, 2024. 263 p. [in Ukrainian]

*УДК 614.84:004.738.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1070-1084*

**Мельник Владислав Ігорович** кандидат юридичних наук, доцент, заступник начальника науково-дослідного відділу технічного регулювання, метрології та системи якості науково-дослідного центру нормативно-технічного регулювання Інституту наукових досліджень з цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-2659-9942

**Копан Олексій Володимирович** доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії з проблем протидії злочинності навчально-наукового інституту поліцейської діяльності Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-0797-7952

**Мельник Юлія Василівна** магістр з пожежної безпеки, https://orcid.org/0009-0005-1055-7683

# ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ

**Анотація.** У статті досліджено роль цифровізації у сфері цивільного захисту та її вплив на підвищення ефективності управління надзвичайними ситуаціями. Розглянуто сучасні виклики, що виникають через збільшення масштабності катастроф, складність прогнозування та необхідність оперативного прийняття рішень. Особливу увагу приділено цифровим платформам, автоматизованим системам моніторингу, алгоритмам машинного навчання та їх застосуванню для прогнозування надзвичайних ситуацій, оцінки ризиків, оптимізації розподілу ресурсів і координації дій рятувальних служб.

Наведено приклади практичної реалізації цифрових рішень в Україні, зокрема проєкти MinesEye, AI Labeling Sprint та діяльність Центру WINWIN AI CoE, спрямованого на інтеграцію інноваційних технологій у державне управління та оборону.

Проаналізовано можливості автоматизації систем оповіщення населення, створення цифрових ситуаційних центрів та підвищення стійкості критичної інфраструктури до надзвичайних ситуацій. Крім того, здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду, зокрема платформ FEMA AI Risk Analysis та Copernicus Emergency Management Service, що дозволяє виокремити перспективи адаптації передових технологій в українському контексті.

Акцентовано на необхідності поєднання традиційних методів управління, алгоритмічних рішень та розробки правових і етичних механізмів, які гарантують прозорість, безпеку та відповідальність процесів. У підсумку підкреслено, що впровадження цифрових технологій у систему цивільного захисту дозволяє підвищити оперативність реагування, точність прогнозів, ефективність ресурсного забезпечення та формує більш стійку та адаптивну систему захисту населення та критичної інфраструктури від сучасних загроз.

**Ключові слова:** цивільний захист, цифровізація, надзвичайні ситуації, штучний інтелект, моніторинг, прогнозування, критична інфраструктура, системи оповіщення.

**Melnyk Vladyslav Igorovych** PhD in Law, Associate Professor, Deputy Head of the Research Department of Technical Regulation, Metrology and Quality Systems of the Research Center for Regulatory and Technical Regulation of the Institute of Scientific Research on Civil Protection of the National University of Civil Protection of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-2659-9942

**Kopan Oleksii Volodymyrovych** Doctor of Law, Professor, Leading Researcher of the Research Laboratory on Crime Prevention Problems of the Educational and Scientific Institute of Police Activities of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-0797-7952

**Melnyk Yulia Vasylivna** Master of Fire Safety, https://orcid.org/0009-0005-1055-7683

## INNOVATIVE DIGITAL SOLUTIONS IN CIVIL PROTECTION: NEW APPROACHES TO EMERGENCY MANAGEMENT

**Abstract.** The article examines the role of digitalization in the field of civil protection and its impact on increasing the efficiency of emergency management. It examines modern challenges arising from the increase in the scale of disasters, the complexity of forecasting, and the need for operational decision-making. Particular attention is paid to digital platforms, automated monitoring systems, machine learning algorithms, and their application for forecasting emergencies, risk assessment, optimizing resource allocation, and coordinating rescue services. Examples of practical implementation of digital solutions in Ukraine are provided, in particular the MinesEye, AI Labeling Sprint projects, and the activities of the WINWIN AI CoE Center, aimed at integrating innovative technologies into public administration and defense. The possibilities of automating public notification systems, creating digital situational centers, and increasing the resilience of critical infrastructure to emergencies are analyzed. In addition, a comparative analysis of international experience is carried out, in particular the FEMA AI Risk Analysis and Copernicus

Emergency Management Service platforms, which allows us to identify the prospects for adapting advanced technologies in the Ukrainian context. The emphasis is on the need to combine traditional management methods, algorithmic solutions and the development of legal and ethical mechanisms that guarantee transparency, security and accountability of processes. In conclusion, it is emphasized that the introduction of digital technologies into the civil protection system allows for increased response efficiency, accuracy of forecasts, efficiency of resource provision and forms a more sustainable and adaptive system for protecting the population and critical infrastructure from modern threats.

**Keywords:** civil protection, digitalization, emergency management, artificial intelligence, monitoring, forecasting, critical infrastructure, alert systems

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій та цифровізації державних систем особливої актуальності набуває питання ефективного функціонування систем цивільного захисту. Цифрові технології забезпечують швидку обробку великих обсягів даних, оперативне управління ресурсами та більш ефективну координацію дій під час надзвичайних ситуацій. Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, серед яких – ризики кібератак, загроза порушення або паралічу критичної інфраструктури, необхідність підвищення рівня кібербезпеки та адаптації нормативно-правових механізмів до швидкого впровадження інноваційних рішень. Попри значні успіхи у впровадженні цифрових рішень, сучасні системи цивільного захисту стикаються із комплексом проблем, що знижують їх ефективність, зокрема це: обмеженість традиційних підходів у прогнозуванні надзвичайних ситуацій; недостатня інтеграція даних із різних джерел; – висока вразливість критичної інфраструктури до кіберзагроз; брак етичних і правових стандартів застосування алгоритмів штучного інтелекту, а також складнощі масштабування новітніх технологій у реальних умовах бойових дій та криз. Традиційні методи реагування дедалі частіше не відповідають сучасним викликам, що обумовлено зростанням частоти та масштабності катастроф, потребою швидкого прийняття рішень і високою динамікою розвитку технологій. Актуальність проблеми обумовлена зростанням ризиків надзвичайних подій, необхідністю швидкого прийняття рішень та оптимізації взаємодії між рятувальними службами, органами влади та населенням, а також необхідністю формування систем цивільного захисту, які здатні не лише реагувати на надзвичайні ситуації, але й прогнозувати їх виникнення, ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики для населення й критичної інфраструктури. Використання штучного інтелекту дозволяє істотно підвищити точність прогнозів, швидкість реагування та об’єктивність управлінських рішень. При цьому інтеграція інноваційних технологій вимагає розробки комплексних правових, етичних та організаційних механізмів, що гарантують прозорість і відповідальність процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемні аспекти впровадження інноваційних цифрових технологій у сферу цивільного захисту, зокрема застосування штучного інтелекту в управлінні надзвичайними ситуаціями були предметом дослідження таких науковців, як Г. Бабаджанян, О. Берназюк, О. Вінник, Н. Гетьманцева, О. Гончаренко, К. Єфремова, О. Зачко, Л. Кормич, Т. Краснопольська, С. Кубатко, Н. Левицька, Н. Литвиненко, О. Лукаш, О. Мазурук, Л. Майданик, Х. Матківська, В. Новіков, Н. Процьків, Я. Самусевич, І. Світлак, Н. Стефанишин, Г. Ткачук, Н. Федосенко та інші.

Попри значну увагу науковців до інтеграції цифрових платформ у сферу цивільного захисту, низка важливих аспектів потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

**Метою** наукової праці є дослідження інноваційних цифрових рішень у сфері цивільного захисту, аналіз їхнього впливу на ефективність управління надзвичайними ситуаціями та визначення перспектив упровадження нових підходів в Україні, зокрема щодо прогнозування, моніторингу, координації ресурсів і підвищення стійкості критичної інфраструктури.

Проблематика дослідження полягає у виявленні складнощів інтеграції цифрових інструментів у традиційні системи цивільного захисту, забезпеченні доступності інформації для населення та прогнозуванні розвитку надзвичайних подій.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні загрози безпеці України, пов’язані з масованим застосуванням ракетної та дронової зброї, обумовили необхідність впровадження інноваційних технологій у сфері цивільного захисту. Штучний інтелект (далі – ШІ) сьогодні стає ключовим інструментом сучасних систем цивільного захисту. Завдяки алгоритмам машинного навчання та обробки великих даних можна прогнозувати різні надзвичайні ситуації, включаючи стихійні лиха, техногенні аварії та наслідки воєнних дій. Підходи на основі ШІ сприяють покращенню системи раннього попередження та ефективнішому розподіленню ресурсів завдяки аналізу великих, неоднорідних наборів даних і здатності розпізнавати складні закономірності.

Традиційні підходи до управління стихійними лихами базуються на використанні апробованих методів, серед яких плани дій у надзвичайних ситуаціях, ризик-орієнтований аналіз та прийняття рішень, що ґрунтуються на досвіді фахівців. Основними складовими таких стратегій є раннє виявлення загроз, підготовка до можливих сценаріїв, оперативне реагування на катастрофи та довгострокове відновлення уражених територій. При цьому провідну роль тривалий час відігравали системи раннього попередження, ручний розподіл ресурсів і статистичні моделі оцінки небезпеки. Водночас обмеженість даних і складність явищ природного характеру значно знижували ефективність зазначених підходів. Використання методів оптимізації та моделювання давало позитивні результати, проте відзначалося високими обчислювальними витратами, що обмежувало їх практичне застосування.

Останніми роками управління стихійними лихами зазнало суттєвих трансформацій унаслідок впровадження штучного інтелекту та глибокого навчання. Зростання обсягів доступних даних і розвиток обчислювальних систем створили передумови для якісно нових підходів. Технології машинного навчання та глибокого навчання забезпечують обробку великих і різнорідних масивів інформації у режимі реального часу, дозволяючи будувати більш точні прогностичні моделі, ніж традиційні статистичні методи. Використання таких технологій охоплює широкий спектр завдань – від прогнозування та оцінки ризиків до оптимізації управлінських рішень і ресурсного забезпечення.

З урахуванням зростання частоти та масштабності катастрофічних явищ, таких як землетруси, повені, посухи, лісові пожежі й пандемії, значення інноваційних підходів суттєво зростає. Традиційні методи дедалі частіше демонструють обмеженість, особливо у випадках, що потребують швидкого й точного реагування на динамічні та масштабні події. Штучний інтелект, завдяки здатності аналізувати великі масиви даних і виявляти приховані закономірності, істотно підвищує ефективність процесів реагування та відновлення.

Особливого значення набуває питання превентивного управління, зокрема вдосконалення систем раннього попередження та прогнозування. Традиційні моделі не завжди враховують складні взаємозв'язки між кліматичними умовами, геологічними факторами та людською діяльністю. Методи штучного інтелекту дозволяють створювати більш комплексні та точні прогностичні моделі, що сприяє зменшенню ризиків та вчасному вжиттю превентивних заходів.

Важливою проблемою є також обробка великих обсягів даних, що надходять під час катастроф із різних джерел – соціальних мереж, сенсорних систем, супутникових знімків. Людські можливості швидкого аналізу таких даних обмежені, тоді як штучний інтелект здатний здійснювати відбір критично важливої інформації, визначати пріоритети реагування та оптимізувати розподіл ресурсів. Це безпосередньо впливає на збереження життя і здоров'я населення, а також підвищує стійкість інфраструктури.

Разом з тим подальший розвиток і застосування штучного інтелекту у сфері управління стихійними лихами супроводжується низкою викликів. До них належать інтеграція мультисенсорних даних, удосконалення технологій обробки інформації у режимі реального часу, адаптація моделей до різних типів катастроф та особливостей окремих регіонів. Не менш важливими залишаються етичні аспекти: захист персональних даних, запобігання алгоритмічній упередженості та забезпечення прозорості процесів прийняття рішень.

Отже, сучасний етап розвитку систем цивільного захисту характеризується високим потенціалом використання технологій штучного інтелекту. Інтеграція інформаційних технологій на основі систем штучного інтелекту, методів машинного навчання та математичного моделювання здатна компенсувати недоліки традиційних підходів і водночас створити нові моделі ефективного, стійкого та етично обґрунтованого управління надзвичайними ситуаціями.

В Україні впроваджено низку проєктів та ініціатив застосування штучного інтелекту у сфері цивільного захисту.

*Розмінування і виявлення вибухонебезпечних предметів (далі – ВНП).* Гуманітарне розмінування – один із найкритичніших процесів для відновлення України після війни. На тисячі гектарів землі розповсюджується забруднення ВНП, що створює серйозні загрози для мирного населення, сільського господарства та інфраструктури, а також перешкоджає розвитку агросфери та економіки країни загалом. Сучасні інноваційні рішення у протимінній діяльності – запорука пришвидшення розмінування територій та сприяння сталому розвитку нашої держави [1].

Так, Міністерством економіки України, Центром гуманітарного розмінування, ПРООН та UADamage у межах проєкту Field Data Harvest у травні поточного року організовано хакатон AI Labeling Sprint – практичний етап ініціативи зі створення навчальної бази даних для виявлення вибухонебезпечних предметів (ВНП) за допомогою безпілотників і штучного інтелекту, під час якого збирали та маркували (анотували) зображення вибухо-небезпечні предмети (далі – ВНП), отримані з безпілотників, щоб створити тренувальні набори даних для алгоритмів ШІ [2].

У Черкаській області Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України, ініціативою Demine Ukraine, Центром гуманітарного розмінування, українською компанією UADamage за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансування уряду Люксембургу організовано Хакатон, де ІТ-спеціалісти та інженери розробили моделі, які автоматично розпізнають міни та інші ВНП на аерознімках з дронів. Зібрані в межах хакатонів дані та створені AI-моделі стануть основою для подальшого навчання та вдосконалення алгоритмів штучного інтелекту. Після етапу тестування ці технології поступово інтегруватимуть у процеси гуманітарного розмінування. Це допоможе значно прискорити очищення українських земель від мін та інших вибухонебезпечних предметів, зробить розмінування більш ефективним і безпечним. Розроблені рішення матимуть потенціал для застосування не лише в Україні, а й на міжнародному рівні [3].

ПРООН передала ДСНС систему аеророзвідки Mines Eye, яка за допомогою сенсорів дистанційно виявляє міни або ВНП без ризику для саперів. Це дозволяє робити розмінування безпечнішим та ефективнішим. Проєкт MinesEye розроблений для роботи з широким спектром ВНП. Система може ідентифікувати: протипіхотні міни; протитанкові міни; мінометні міни та артилерійські снаряди; ракети та касетні боєприпаси; фугаси та авіабомби. Використання магнітного методу дозволяє виявляти металеві об’єкти під землею, а оптичний аналіз – розпізнавати вибухонебезпечні предмети на поверхні [1].

Уряд працює над угодою з технологічною компанією Palantir, яка спеціалізується на аналітиці великих даних. За підтримки її фахівців та

технологій Україна сподівається оцифрувати і автоматизувати операції гуманітарного розмінування. Також передбачається використовувати «асистента на базі платформи штучного інтелекту» (ШІ-асистентів) від компанії Palantir для прийняття рішень у протимінній діяльності, щоб прискорити і здешевити гуманітарне розмінування [4].

Моделювання карт небезпеки із застосуванням ШІ передбачає створення просторових моделей, які відображають рівень ризику на певних територіях з урахуванням природних, техногенних та антропогенних факторів. Традиційні підходи зазвичай базуються на статистичних даних, експертних оцінках та польових вимірюваннях. Водночас використання методів ШІ дає змогу істотно підвищити точність і швидкість таких прогнозів. Штучний інтелект здатний обробляти великі масиви даних з різних джерел: супутникові знімки; дані дронів і сенсорних систем; метеорологічні показники; інформацію з геоінформаційних систем; повідомлення від місцевого населення та дані соціальних мереж. На основі цих даних алгоритми машинного та глибокого навчання виявляють приховані закономірності, які складно встановити традиційними методами. Це дозволяє формувати карти небезпеки з високим рівнем деталізації та адаптації до конкретних умов.

Головна перевага використання ШІ полягає у можливості пріоритезації територій, тобто визначення тих ділянок, де ризик є найвищим. Наприклад, у сфері гуманітарного розмінування карти ризику допомагають виділяти зони, де ймовірність наявності мін чи боєприпасів найбільша; при моніторингу лісових пожеж ШІ прогнозує швидкість поширення вогню залежно від кліматичних умов і типу рослинності; для повеней алгоритми аналізують гідрологічні дані та визначають найуразливіші населені пункти.

Таким чином, ресурси (людські, технічні, фінансові) можна розподіляти ефективніше, зменшуючи втрати часу та мінімізуючи ризики для населення. В Україні цей напрям активно розвивається у сфері розмінування: створюються ШІ-моделі, що прогнозують ймовірність мінування на основі супутникових даних, історії бойових дій та географічних характеристик. Отримані карти небезпеки допомагають ДСНС України та міжнародним організаціям визначати території, які потребують першочергового очищення. створюються ШІ-моделі, що прогнозують ймовірність мінування на основі супутникових даних, історії бойових дій та географічних характеристик.

*Моніторинг та прогнозування надзвичайних ситуацій.* Інтеграція ШІ у системи цивільного захисту відкриває нові можливості для моніторингу довкілля та швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Особливо перспективним напрямом є використання алгоритмів машинного навчання та глибокого навчання для обробки великих обсягів даних, отриманих із супутникових систем, безпілотних літальних апаратів (дронів) та наземних сенсорних мереж.

У контексті запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій ШІ виконує низку ключових функцій: 1) виявлення лісових пожеж. Алгоритми аналізу

зображень здатні ідентифікувати навіть незначні температурні аномалії, що сигналізують про початок займання. Це забезпечує своєчасне інформування відповідних служб і мінімізацію масштабів розповсюдження пожежі; 2) моніторинг паводків. Використання супутникових знімків високої роздільної здатності у поєднанні з алгоритмами обробки даних дозволяє оперативно відслідковувати підняття рівня води, прогнозувати затоплення територій та визначати зони найбільшого ризику для населення; 3) оцінка пошкоджень інфраструктури. Завдяки аналізу даних із дронів та сенсорів можливо швидко визначати масштаби руйнувань транспортних шляхів, енергетичних об’єктів та житлового фонду, що сприяє ефективному плануванню рятувальних робіт і розподілу ресурсів.

Застосування таких технологій дозволяє значно скоротити час від виявлення загрози до ухвалення управлінських рішень, а також забезпечує об’єктивність і високу точність оцінки ситуації. Це, своєю чергою, формує основу для розвитку систем проактивного цивільного захисту, орієнтованого не лише на реагування, але й на превентивні заходи.

Проєкт Clarity – українське програмне рішення, яке працює на базі штучного інтелекту, аналізує фото і відео, автоматично виявляючи військову техніку й ознаки присутності ворога. Програма пришвидшує ланцюг ураження цілі (kill chain), заощаджує до 90 % часу аналітиків і працює на звичайному ноутбуці [5].

Міністерство цифрової трансформації України презентувало WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції штучного інтелекту. Центр впроваджуватиме ШІ у державні процеси та ключові сфери життя: оборону, медицину, освіту та бізнес. WINWIN AI CoE є першим Center of Excellence, створеним у межах Стратегії цифрового розвитку інновацій WINWIN. Його мета – об'єднати експертів, ресурси та інновації для розвитку ШІ та ключових сфер життя українців. Головними напрямами роботи центру є: – розробка ШІ-продуктів для державного сектору й оборони; – впровадження штучного інтелекту в науку; – створення освітніх можливостей для AI-спеціалістів і громадян; – підтримка стартапів та малих і середніх підприємств в інтеграції ШІ; – співпраця з міжнародними технологічними компаніями (BigTech) [6, 7].

*Системи оповіщення та реагування.* Сучасні загрози безпеці, пов’язані з використанням ракетних та дронових атак, стимулюють розвиток інноваційних технологій у сфері цивільного захисту. Одним із перспективних напрямів є використання алгоритмів ШІ для прогнозування повітряних тривог та аналізу траєкторій потенційно небезпечних об’єктів.

Традиційні системи оповіщення ґрунтуються на даних радіолокаційних станцій та оперативних повідомленнях від військових структур. Вони ефективно забезпечують базовий рівень безпеки, проте не завжди здатні забезпечити достатньо швидке та точне інформування населення, особливо в умовах

масованих атак, коли кількість об'єктів одночасно перевищує можливості операторів. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу: – здійснювати автоматичний аналіз траєкторій ракет і дронів на основі їх швидкості, висоти польоту та ймовірного маршруту; – формувати прогностичні моделі можливих зон ураження з урахуванням топографії місцевості та характеристик об'єкта; – забезпечувати оперативне моделювання ризиків для різних регіонів у режимі реального часу; – підвищувати точність і своєчасність оголошення повітряних тривог.

У пілотних проєктах, що нині розгортаються в Україні, поєднуються дані радарів, супутникових систем та сенсорних мереж із методами глибокого навчання. Це дозволяє значно скоротити час від виявлення об'єкта до оповіщення населення та водночас зменшити кількість помилкових сигналів.

Практичне застосування таких систем має подвійний ефект: по-перше, підвищується рівень захисту цивільного населення, по-друге, оптимізується робота військових та рятувальних служб, які отримують більш точні дані для ухвалення рішень.

Своєчасне інформування населення про загрозу техногенних аварій або стихійних лих є одним із ключових елементів цивільного захисту. Традиційні системи раннього попередження ґрунтуються на ручному зборі та аналізі даних, що іноді призводить до затримок у передачі критичної інформації.

Автоматизація таких систем із використанням штучного інтелекту (ШІ) дозволяє значно підвищити ефективність процесу оповіщення. Основні функції автоматизованих рішень включають: – оперативний збір та обробку даних із сенсорних мереж, дронів, супутників і соціальних медіа для виявлення загроз у реальному часі; – прогнозування розвитку надзвичайної ситуації, що дозволяє оцінити потенційні наслідки та визначити пріоритети реагування; – автоматичне формування повідомлень та їх передача до систем оповіщення населення через різні канали (мобільні додатки, сирени, електронні платформи); – пріоритизацію та фільтрацію інформації, що забезпечує надсилання лише релевантних сповіщень і мінімізує ризик паніки.

Застосування автоматизованих систем раннього попередження підвищує швидкість реагування служб цивільного захисту, зменшує людський фактор і сприяє ефективному збереженню життя та здоров'я населення.

Сучасний розвиток технологій штучного інтелекту та обробки великих даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності систем цивільного захисту. Одним із перспективних напрямів є створення цифрових «ситуаційних центрів», які забезпечують інтеграцію даних із різних джерел для оперативного ухвалення рішень.

Такі центри дозволяють: – збирати та об'єднувати інформацію з сенсорних мереж, супутникових та дронових систем, соціальних мереж, метеорологічних станцій і даних від рятувальних служб; – автоматично аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу за допомогою алгоритмів машинного та

глибокого навчання; – виявляти критичні події та потенційні загрози, включаючи стихійні лиха, техногенні аварії та руйнування інфраструктури; – формувати прогнози розвитку надзвичайних ситуацій та оптимальні сценарії реагування, що дозволяє ефективно координувати дії служб; – підвищувати швидкість і точність прийняття рішень, мінімізуючи людський фактор та ризики помилок.

Реалізація таких цифрових центрів сприяє створенню єдиної інформаційної платформи для моніторингу і реагування, що забезпечує більш проактивний підхід до цивільного захисту та дозволяє швидко мобілізувати ресурси у кризових ситуаціях.

Також на основі технологій штучного інтелекту можливо здійснювати прогнозування природних катастроф (наприклад, повеней чи пожеж), зокрема алгоритми аналізують метеорологічні дані, супутникові знімки та дані сенсорних мереж для виявлення зон підвищеного ризику.

*Захист критичної інфраструктури.* Сучасні системи цивільного захисту дедалі більше залежать від цифрових технологій, що робить критичну інфраструктуру – енергетику, транспорт і водопостачання – вразливою до кіберзагроз. Штучний інтелект здатний здійснювати оцінку стану інфраструктури, зокрема аналізувати технічні параметри енергетичних і транспортних мереж, передбачаючи можливі аварії під час обстрілів чи стихійних явищ. Використання алгоритмів ШІ дозволяє підвищити стійкість цих систем та мінімізувати ризики від кібератак.

Основні функції застосування ШІ у цьому контексті включають: – моніторинг та аналіз мережевих потоків у реальному часі для виявлення аномалій і підозрілих активностей; – прогнозування потенційних атак, зокрема визначення вразливих вузлів інфраструктури та ймовірних сценаріїв порушень; – автоматичне реагування на загрози, включно із блокуванням підозрілих операцій і сповіщенням операторів; – машинне навчання для вдосконалення систем захисту, що дозволяє алгоритмам постійно адаптуватися до нових типів атак і зменшувати ймовірність хибних спрацьовувань.

Інтеграція таких алгоритмів у критичну інфраструктуру забезпечує більш надійний захист від кіберзагроз, підвищує швидкість реагування на інциденти та зменшує ризик серйозних техногенних наслідків для населення та економіки.

У сучасних умовах надзвичайних ситуацій швидка та точна оцінка пошкоджень критичної інфраструктури є ключовим елементом ефективного цивільного захисту. Штучний інтелект забезпечує автоматизацію цього процесу шляхом аналізу фотографій, відеоматеріалів і супутникових знімків.

Основні функції застосування ШІ у системах відновлення інфраструктури передбачають: – автоматичне виявлення пошкоджень на об’єктах житлового фонду, транспортної мережі, енергетичних і водопостачальних систем; – класифікацію та оцінку ступеня руйнувань, що дозволяє пріоритезувати об’єкти для оперативного ремонту; – планування відновлювальних робіт на основі аналітики, що підвищує ефективність використання ресурсів і скорочує час

реагування; – інтеграцію з геоінформаційними системами (ГІС) для відображення пошкоджених зон на картах та координації дій рятувальних служб.

Застосування ШІ у відновленні інфраструктури забезпечує більш точну оцінку ситуації, мінімізує людський фактор і дозволяє швидше приймати управлінські рішення, що безпосередньо впливає на збереження життя населення та стабільність функціонування критично важливих систем. Задля підтримки прийняття рішень керівники кризових штабів на основі моделей прогнозування отримують від ШІ рекомендації щодо евакуації, ресурсів і розподілу сил [8].

*Освітні та наукові ініціативи.* У межах освітніх і волонтерських ініціатив організовуються літні школи та університетські програми з тематики «AI for Defence: Drones, Security, and Disinformation» для студентів, де вони створюють рішення для захисту держави і боротьби з дезінформацією, проводяться навчальні програми або конкурси, спрямовані на те, щоб залучати молодих розробників до створення моделей ШІ для цивільної та гуманітарної сфери; організовуються хакатони й конкурси для молодих фахівців (наприклад, маркування датасетів для розмінування).

Міністерство оборони опрацьовує можливість створення в Україні випробувального полігону (testing range) для тестування нових технологій, які використовуються в процесах розмінування, зокрема із залученням штучного інтелекту, щоб проводити спільні випробування, дослідницьку діяльність і навчання фахівців. Йдеться також про використання нейромереж для автоматичного розпізнавання мінних полів й інтеграцію сучасних алгоритмів штучного інтелекту в процеси планування й безпечного розмінування. Таким чином, новітні технології та їх розвиток дозволяють суттєво прискорити процес нетехнічного обстеження територій, а відтак гуманітарного розмінування, підвищити безпеку демінерів і зменшити ризики для цивільного населення [9].

Ці проєкти – добрий початок і показник того, що в Україні серйозно працюють над інтеграцією ШІ у цивільний захист. Але є й кілька викликів: – не всі рішення масштабовані або вже працюють у зоні бойових дій чи небезпечних умовах; – тренувальні дані (знімки, сенсори) іноді мають шум, неповноту, або їх недостатньо для надійної роботи алгоритмів; – безпека, етичні аспекти (наприклад, хто схвалює рішення автоматичних систем, особливо в критичних ситуаціях), і надійність систем – ключові питання.

Міжнародний досвід демонструє успішне застосування ШІ у сфері цивільного захисту. Так, у США створено Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (англ. Federal Emergency Management Agency, FEMA), основною метою якого є координація реагування на катастрофи, які сталися в США і для подолання яких в місцевих органів влади недостатньо ресурсів. Система **FEMA AI Risk Analysis** дозволяє прогнозувати наслідки ураганів і катастроф із точністю до кількох годин [10]. У ЄС впроваджено платформу **Copernicus Emergency Management Service**, яка використовує супутникові дані та алгоритми для моніторингу лісових пожеж, повеней та землетрусів. Служба

управління надзвичайними ситуаціями (CEMS) надає всім учасникам, залученим до ліквідації наслідків стихійних лих, техногенних надзвичайних ситуацій та гуманітарних криз, своєчасну та точну геопросторову інформацію, отриману за допомогою супутникового дистанційного зондування. Крім того, також надається безкоштовний доступ до доступних джерел даних in-situ або відкритих джерел даних. EMS фінансується Європейською Комісією та реалізується за допомогою різноманітних рамкових контрактів [11].

Відтак, застосування штучного інтелекту в управлінні стихійними лихами є не лише перспективним, але й необхідним напрямом розвитку сучасних систем цивільного захисту. Традиційні методи, які десятиліттями забезпечували базовий рівень реагування, нині виявляють свою обмеженість. Зростання масштабності та динамічності катастроф в умовах глобальних кліматичних змін вимагає більш гнучких, адаптивних і високоточних інструментів прогнозування й реагування.

Особливе значення має здатність ШІ інтегрувати дані з різних джерел – від супутникових знімків і сенсорних систем до повідомлень у соціальних мережах – та формувати прогностичні висновки у режимі реального часу. Така можливість принципово змінює логіку реагування: від реактивної моделі «ліквідації наслідків» до проактивної, орієнтованої на запобігання катастрофам.

Разом з тим упровадження ШІ не можна розглядати як універсальне вирішення всіх проблем. Суттєвими залишаються питання етичного характеру, зокрема захисту персональних даних та подолання алгоритмічної упередженості. Важливо, щоб технологічний прогрес супроводжувався розробкою правових і нормативних механізмів, здатних гарантувати прозорість, справедливість і відповідальність під час використання алгоритмів у кризових ситуаціях.

На нашу думку, найбільш ефективною є модель інтеграції людського досвіду та штучного інтелекту. Людина має залишатися центральною у процесі прийняття рішень, а технології ШІ повинні виконувати роль інструменту, що посилює аналітичні можливості та підвищує швидкість реагування. Такий симбіоз сприятиме створенню систем управління стихійними лихами, які будуть не лише технологічно досконалими, а й соціально відповідальними.

**Висновки.** Отже, майбутнє управління стихійними лихами, на наше переконання, полягає у гармонійному поєднанні традиційних методів, сучасних алгоритмічних рішень і чіткої етичної регламентації. Лише за цих умов штучний інтелект зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як інструмент підвищення безпеки та стійкості суспільства.

Таким чином, Україна активно інтегрує технології штучного інтелекту у цивільний захист, особливо у сфері гуманітарного розмінування та моніторингу загроз. Проте важливим викликом залишається масштабування цих рішень, забезпечення достовірності даних і створення правових механізмів регулювання. Застосування штучного інтелекту в управлінні стихійними лихами відкриває нові можливості для підвищення ефективності прогнозування, оперативності

реагування та оптимізації ресурсів. Водночас інтеграція цих технологій вимагає врахування етичних та правових аспектів, що забезпечать прозорість і відповідальність прийняття рішень. Гармонійне поєднання традиційних методів і сучасних алгоритмічних рішень сприятиме формуванню стійкої системи цивільного захисту, здатної адекватно реагувати на виклики сучасності.

Використання штучного інтелекту у прогнозуванні та управлінні кризами дозволяє створювати більш точні прогностичні моделі надзвичайних ситуацій, підвищує ефективність систем раннього попередження та оптимізує розподіл ресурсів. Штучний інтелект здатний інтегрувати великі обсяги різнорідних даних із супутників, дронів, сенсорних мереж та соціальних медіа для прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі.

Застосування ШІ у гуманітарному розмінуванні сприяло створенню алгоритмів для автоматичного виявлення вибухонебезпечних предметів і формування карт небезпеки, що дозволяє підвищити швидкість і безпеку робіт, мінімізувати ризики для населення та прискорити відновлення територій.

Інтеграція цифрових та традиційних методів управління є найбільш ефективною стратегією: поєднання людського досвіду та алгоритмічних рішень ШІ дозволяє створювати системи цивільного захисту, які є технологічно досконалими, адаптивними, соціально відповідальними та здатними адекватно реагувати на сучасні виклики.

Етичні та правові аспекти застосування ШІ залишаються ключовими викликами: захист персональних даних, прозорість алгоритмів, уникнення упередженості та забезпечення відповідальності при прийнятті рішень потребують чіткої регламентації та нормативного забезпечення.

Перспективи розвитку систем цивільного захисту в Україні полягають у масштабуванні існуючих ШІ-рішень, удосконаленні алгоритмів прогнозування, інтеграції даних із різних джерел і створенні цифрових «ситуаційних центрів», що забезпечать проактивний підхід до запобігання надзвичайним ситуаціям та захисту населення.

***Література:***

1. Дронові технології для гуманітарного розмінування: як проєкт MinesEye фундації Поступ змінює підхід до безпеки територій. *Українська Асоціація Гуманітарного Розмінування.* URL : https://demininguа.com/novyny/prezentaciya-mines-eye

2. У Києві відбувся хакатон зі створення датасету для штучного інтелекту в гуманітарному розмінуванні. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіц. вебсайт.* 05.05.2025. URL : https://me.gov.ua/News/Detail/337acb41-9eb8-49ac-a8a3-c9ae894b5204?lang=uk-UA&title=Khakaton

3. Понад 50 айтішників тренували штучний інтелект для прискорення розмінування. *Черкаська обласна державна адміністрація: офіц. весторінка.* URL : https://ck-oda.gov.ua/

4. Кобзар Ю. Для розмінування України залучать штучний інтелект: в уряді розкрили подробиці. *УНІАН: інформаційне агенство.* URL : https://www.unian.ua/society/dlya-rozminuvannya-ukrajini-zaluchat-shtuchniy-intelekt-v-uryadi-rozkrili-podrobici-12562032.html?utm_source=chatgpt.com

5. Губіна Є. Українці створили ШІ-програму Clarity, яка самостійно знаходить ворожу техніку на фото та відео. Українська правда. September 9, 2025. URL : https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/09/09/7530013/

6. Коноплицький С. В Україні з'явився центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ WINWIN AI Center of Excellence. Speka.media. URL : https://speka.ua/artificial-intelligence/n24460-p2xke2.

7. Щеглакова Д. Мінцифри активізує розвиток штучного інтелекту в Україні: деталі. Speka.media. URL : https://speka.ua/news/mincifri-aktivizuje-rozvitok-stucnogo-intelektu-v-ukrayini-detali-93lnjq?utm_source=chatgpt.com

8. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL : https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322

9. Волокіта В. В Україні створять полігон для тестування технологій розмінування з використанням ШІ. *Економічна правда.* 11 лютого 2025 р. URL : https://epravda.com.ua/oborona/v-ukrajini-stvoryat-poligon-dlya-testuvannya-tehnologiy-rozminuvannya-z-vikoristannyam-shi-803090/

10. The Federal Emergency Management Agency (FEMA). URL : https://www.fema.gov/

11. Copernicus Emergency Management Service. URL : https://emergency.copernicus.eu/

***References:***

1. Dronovi tekhnolohii dlia humanitarnoho rozminuvannia: yak proiekt MinesEye fundatsii Postup zminiuie pidkhid do bezpeky terytorii [Drone technologies for humanitarian demining: how the MinesEye project of the Postup Foundation is changing the approach to territorial security]. *Ukrainska Asotsiatsiia Humanitarnoho Rozminuvannia – Ukrainian Association of Humanitarian Demining.* URL : https://deminingua.com/novyny/prezentaciya-mines-eye [in Ukrainian].

2. U Kyievi vidbuvsia khakaton zi stvorennia datasetu dlia shtuchnoho intelektu v humanitarnomu rozminuvanni [A hackathon was held in Kyiv to create a dataset for artificial intelligence in humanitarian demining]. *Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy: ofits. vebsait – Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine: official website.* 05.05.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/337acb41-9eb8-49ac-a8a3-c9ae894b5204?lang=uk-UA&title=Khakaton [in Ukrainian].

3. Ponad 50 aitishnykiv trenuvaly shtuchnyi intelekt dlia pryskorennia rozminuvannia [Over 50 IT specialists trained artificial intelligence to accelerate demining]. *Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia: ofits. vestorinka – Cherkasy Regional State Administration: official website.* URL : https://ck-oda.gov.ua/ [in Ukrainian].

4. Kobzar, Yu. Dlia rozminuvannia Ukrainy zaluchat shtuchnyi intelekt: v uriadi rozkryly podrobytsi [Artificial intelligence will be involved in demining Ukraine: the government revealed details]. *UNIAN: informatsiine ahenstvo – UNIAN: news agency.* URL: https://www.unian.ua/society/dlya-rozminuvannya-ukrajini-zaluchat-shtuchniy-intelekt-v-uryadi-rozkrili-podrobici-12562032.html?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

5. Hubina, Ye. (2025). Ukraintsi stvoryly ShI-prohramu Clarity, yaka samostiino znakhodyt vorozhu tekhniku na foto ta video [Ukrainians have created the Clarity AI program, which independently finds enemy equipment in photos and videos]. *Ukrainska pravda – Ukrainska Pravda.* September 9. URL : https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/09/09/7530013/ [in Ukrainian].

6. Konoplytskyi, S. V. (2025). Ukraini ziavyvsia tsentr peredovoho dosvidu z rozrobky ta intehratsii ShI WINWIN AI Center of Excellence [Ukraine has a center of excellence for the development and integration of AI WINWIN AI Center of Excellence]. *Speka.media.* URL : https://speka.ua/artificial-intelligence/n24460-p2xke2. [in Ukrainian].

7. Shchehlakova, D. (2025). Mintsyfry aktyvizuie rozvytok shtuchnoho intelektu v Ukraini: detali [The Ministry of Digital Affairs is activating the development of artificial intelligence in

Ukraine: details]. *Speka.media.* URL : https://speka.ua/news/mincifri-aktivizuje-rozvitok-stucnogo-intelektu-v-ukrayini-detali-93lnjq?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

8. DSTU ISO 31000:2018 Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy (ISO 31000:2018, IDT) [DSTU ISO 31000:2018 Risk management. Principles and guidelines (ISO 31000:2018, IDT)]. URL : https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 [in Ukrainian].

9. Volokita, V. V. (2025). Ukraini stvoriat polihon dlia testuvannia tekhnolohii rozminuvannia z vykorystanniam ShI [Ukraine will create a testing ground for demining technologies using AI]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth.* 11 liutoho. URL : https://epravda.com.ua/oborona/v-ukrajini-stvoryat-poligon-dlya-testuvannya-tehnologiy-rozminuvannya-z-vikoristannyam-shi-803090/ [in Ukrainian].

10. The Federal Emergency Management Agency (FEMA). URL : https://www.fema.gov/ [in English].

11. Copernicus Emergency Management Service. URL : https://emergency.copernicus.eu/ [in English].

*УДК 343.14:343.122:343.137.5:17.022.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1085-1095*

**Мельник Оксана Вікторівна** доцент кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1805-830X

**Олексин Христина Любомирівна** здобувач магістратури кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ

# ДОСУДОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ У СПРАВАХ ЗА УЧАСТЮ НЕПОВНОЛІТНІХ: ПРОЦЕСУАЛЬНІ АКЦЕНТИ ТА ВИКЛИКИ

**Анотація.** Неповнолітні, за своєю природою, є надвразливою категорією. Будь-яке спілкування з ними в межах кримінального провадження видається складним та потребує мистецтва слідчого, що полягає у правильному виборі засобів виконання завдань кримінального процесу та водночас чуттєвому ставленню до кожної дитини. Для здійснення такого підходу в Україні реалізовується Національна стратегія захисту прав дитини у сфері юстиції та діятиме до 2028 року. В роботі проаналізовано окремі позиції згаданої концепції.

В формуванні власної позиції, яка б не мала риси епігонства, нами зроблена спроба вирізнити особливості кримінальних проваджень за участю неповнолітніх в контексті, зокрема, обставин, що підлягають доказуванню та елементів можливого процесуального інтерв'ю з дитиною. Акцентується увага на межах доказування, з'ясування яких у кримінальному провадженні щодо неповнолітніх має суттєве значення та полягає у повноті встановлення обставин через відкриті джерела інформації. Водночас в роботі аналізується інформація відносно ведення розслідування спеціально уповноваженим на здійснення досудових розслідувань щодо неповнолітніх слідчим, дізнавачем. Дане положення та спеціалізація уповноважених суб'єктів є фундаментом успішної реалізації державної політики в цій сфері.

Для розуміння значущості відібрання показань від дитини проаналізовано положення чинного КПК України в частині часових параметрів її допиту, кількості присутніх, обов'язкової участі окремих її учасників. Враховуючи статус неповнолітнього, варто також наголошувати на потребі додаткових гарантій захисту його прав та свобод, в тому числі, і під час застосування заходів примусового характеру.

Виключний запобіжний захід у вигляді тримання під вартою, який може бути застосовано до неповнолітнього, є одним із найсуворіших заходів, який застосовується в окремих випадках та з дотриманням кримінальних процесуальних норм, разом із затримання неповнолітнього.

Аналіз законодавства дає змогу виокремити можливості застосування такого запобіжного заходу до неповнолітнього та затримання у винятковому випадку, який закріплений, а саме: у випадку, коли неповнолітній підозрюється або обвинувачується у вчиненні кримінального правопорушення, яке є тяжким чи особливо тяжким злочином, та несе суспільну небезпечність діяння, що потребує повної ізоляції від суспільства з метою убезпечення того, щоб останній не здійснив інші суспільно небезпечні дії або не перешкоджав досудовому розслідуванню. Важливість обрання правових методів, що не протирічать розвитку дитини, а лише спонукають до діалогу, в якому статусі б не знаходилася дитина, є вирішальною, а подана стаття є початком вирішення проблемних питань, що виникають на практиці в кримінальних провадженнях за участю неповнолітніх.

**Ключові слова:** неповнолітні, діти, захист, інтереси дитини, насильство, предмет доказування, запобіжні заходи, допит, процесуальне інтерв'ю.

**Melnik Oksana Viktorivna** Associate Professor of the Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-1805-830X

**Oleksyn Khrystyna Lyubomyrivna** Master's degree candidate, Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, Kyiv

## PRE-JUDICIAL INVESTIGATION IN CASES INVOLVING MINORS: PROCEDURAL EMPHASES AND CHALLENGES

**Abstract**. Minors, by their nature, are a highly vulnerable category. Any communication with them within the framework of criminal proceedings seems difficult and requires the art of the investigator, which consists in the correct choice of means for performing the tasks of the criminal process and at the same time a sensitive attitude towards each child. To implement such an approach, the National Strategy for the Protection of Children's Rights in the Sphere of Justice is being implemented in Ukraine and will be valid until 2028. The paper analyzes individual positions of the aforementioned concept.

In forming our own position, which would not have the features of epigonism, we have made an attempt to distinguish the features of criminal proceedings involving minors in the context, in particular, of the circumstances subject to proof and the elements of a possible procedural interview with the child. Attention is focused on the limits of proof, the clarification of which in criminal proceedings against minors is of significant importance and consists in the complete establishment of circumstances through open sources of information. At the same time, the work analyzes information regarding the conduct of an investigation by an investigator, an investigator, specially authorized to conduct pre-trial investigations regarding minors.

This provision and the specialization of authorized entities are the foundation for the successful implementation of state policy in this area.

To understand the significance of taking testimony from a child, the provisions of the current Criminal Procedure Code of Ukraine regarding the time parameters of her interrogation, the number of people present, and the mandatory participation of individual participants were analyzed.

Given the status of a minor, it is also worth emphasizing the need for additional guarantees to protect his rights and freedoms, including when applying coercive measures.

The exceptional preventive measure of detention, which can be applied to a minor, is one of the strictest measures, which is applied in individual cases and in compliance with criminal procedural norms, along with the detention of a minor. Analysis of the legislation allows us to distinguish the possibilities of applying such a preventive measure to a minor and detention in an exceptional case, which is stipulated, namely: in the case when a minor is suspected or accused of committing a criminal offense that is a serious or especially serious crime and carries a socially dangerous act that requires complete isolation from society in order to ensure that the latter does not commit other socially dangerous acts or does not obstruct the pre-trial investigation. The importance of choosing legal methods that do not contradict the child's development, but only encourage dialogue, regardless of the child's status, is crucial, and the presented article is the beginning of solving problematic issues that arise in practice in criminal proceedings involving minors.

**Keywords:** minors, children, protection, interests of the child, violence, subject of evidence, preventive measures, interrogation, procedural interview.

**Постановка проблеми.** Неповнолітні особи, як вразлива категорія, яка є суб’єктом у межах окремих кримінальних проваджень, часто потребує створення для них особливих умов під час здійснення досудового розслідування. Такі особливості, щодо досудового розслідування злочинів, що вчинені неповнолітніми, потребують особливої їх кваліфікації, які з сторони доктрини галузі кримінального права, так і зі сторони кримінального процесуального права.

Для посилення захисту та охорони дітей в країні Кабінетом міністрів України реалізовується Національна стратегія захисту прав дитини у сфері юстиції на період до 2028 року [1].

На сьогоднішній день в юридичній літературі міститься значна кількість наукових досліджень [4] та практичних рекомендацій [2], що стосуються саме проблематики досудового розслідування у цій сфері. Так, процесуальні особливості такого досудового розслідування щодо неповнолітніх, повною мірою забезпечують для таких вразливих осіб певною мірою максимальний захист за для унеможливлення порушення процесуальних прав таких осіб. Така проблематика, деякою мірою також стосується і стадій досудового розслідування щодо неповнолітніх.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З аналізу останніх публікацій та досліджень видатних Українських вчених, можна виокремити такі основні праці, у яких було звернуто увагу на дослідження основної проблематики досудового розслідування за участі неповнолітніх, а саме: О.Л. Камінська, М. А. Макаров, О. В. Мельник, Г. Ю. Нікітіна-Дудікова, О. В. Павлової, М.В. Попович, О.В. Таран, Л.Д. Удалова, Ю.В. Чорноус та ін.

Основними працями для формування даної статті стала монографія «Особливості допиту малолітнього або неповнолітнього потерпілого» [3], а також методичні рекомендації «Процесуальне інтерв'ю з дитиною» 2024 року видання [2].

**Мета статті** - комплексний аналіз особливостей, які притаманні досудовому розслідуванню стосовно неповнолітніх та виокремлення окремих норм законодавства, що потребують вдосконалення на корегування з урахуванням практики Європейського Суду з прав людини та імплементації правосуддя, дружнього до дитини у практичну діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до ч. 1 ст. 484 КПК України, порядок кримінального провадження щодо неповнолітніх, які вчинили суспільно небезпечне діяння у формі кримінального проступку чи злочину, здійснюється як правило на загальних засадах кримінального провадження, але, враховуючи особливості, що передбачені главою 38 КПК України [5]. Так можна стверджувати, що даний вид проваджень є особливим в контексті його доказування та специфіки проведення окремих слідчих (розшукових) дій за участю неповнолітніх. Тому з'ясування належних фактів та обставин, що підлягають встановленню на етапі досудового розслідування забезпечує досягнення безпосередньої мети у кримінальному провадженні. На даний час мова йде саме про доказування, що є провідною частиною всієї кримінальної процесуальної діяльності слідчого, а також дізнавача.

Так, в контексті кримінальних проваджень щодо неповнолітніх В.В. Романюк у своїй праці виокремлює дві основні особливості: предмет доказування та особисті вимоги щодо збирання та фіксації доказів, яких необхідно дотримуватись під час слідчих та інших дій [6, С. 146]. Під предметом доказування науковці розуміють, в першу чергу, сукупність обставин, без яких неможливо було б розкрити кримінальне правопорушення, встановити особу, яка вчинила кримінально протиправне діяння, її мотив, мету та наслідки, прийняти рішення про кримінально-правову кваліфікацію, повідомити про підозру та направити до суду провадження, або ж у разі відсутності складу будь-якого злочину, прийняти ґрунтовне рішення у провадженні [7, С. 71]. Створення додаткових гарантій захисту прав та інтересів неповнолітніх у межах кримінального провадження виявляється в особливому предметі доказування [8, С. 149].

Водночас Кримінальний процесуальний кодекс України у статті 91 містить дані про загальний предмет доказування, який підлягає встановленню у всіх

провадженнях. Відповідно до ст. 485 КПК закріплено, що додаткові обставини, що стосуються саме кримінальних проваджень щодо неповнолітніх, тобто вони розширюють та деталізують загальний предмет, а саме: їх потрібно додатково з'ясовувати [5] зокрема: 1) повні і всебічні відомості про особу неповнолітнього, що стосується його віку, стану здоров'я та рівня розвитку, освіти та інших соціально-психологічних рис, які необхідно брати до уваги під час прийняття відповідного у кримінальному провадженні; 2) ставлення неповнолітнього до вчиненого ним діяння а також мотив та мета його вчинення, особливості та знаряддя для вчинення, чим він керувався під час вчинення злочину; 3) умови життя та виховання неповнолітньої особи, хто батьки, де працюють, чи є раніше судимі в родині та інші обставини; 4) наявність дорослих підбурювачів та інших співучасників у кримінальному правопорушенні, які могли спонукати неповнолітнього до вчинення кримінального правопорушення, або ж підбурювати, чи передавати останньому роль виконавця під час його вчинення.

Також на практиці бували випадки, коли безпосередньо після вчинення кримінального правопорушення неповнолітній повністю заперечує свою причетність до вчинення кримінального правопорушення. В таких випадках досудове розслідування даного кримінального правопорушення вже залежить від умінь та навичок слідчого. Саме в таких випадках здебільшого, коли в неповнолітнього дізнатись обставини вчинення злочину не є можливим, то застосовуються інші шляхи отримання інформації, до прикладу, як допити близьких родичів, членів сім'ї, друзів, знайомих щодо поведінки неповнолітнього після того, як він скоїв кримінальне правопорушення, адже це є важливою обставиною в межах провадження, яку потрібно встановити. Крім того, варто зазначити, що з'ясуванню підлягає і взаємовідносини неповнолітнього з останніми. Всі зібрані матеріали під час досудового розслідування кримінального правопорушення вчиненого неповнолітнім, варто враховувати під час прийняття ґрунтовного відповідного рішення, щодо застосування до останнього запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою чи домашнього арешту та доцільності і ефективності застосування такого заходу. Адже варто враховувати, що для обґрунтування клопотання про обрання запобіжного заходу до неповнолітнього, до самого клопотання додаються копії матеріалів провадження, які не тільки зводяться до обґрунтування суспільно небезпечного вчиненого діяння, але і включають саму особу правопорушника та його сім'ю або ж близьких родичів. Саме це і забезпечує в повному обсязі наведене у ст. 65 КК України вимога законодавства щодо всебічного з'ясування обставин, у т. ч. про особу винного, для винесення судом справедливого рішення може бути належно виконана завдяки встановленню на стадії досудового розслідування відомостей про особу неповнолітнього у повному обсязі [9].

Здебільшого слідчі під час з'ясування обставин вчинення кримінального правопорушення та в межах кримінального провадження додають тільки матеріали які ідентифікують особу правопорушника та його характеризуючі дані

з місця навчання, місця проживання, перебування на обліках і т. д. Але дуже часто упускається основний момент який потрібно з'ясувати – чи дійсно перебувала неповнолітня особа на час вчинення кримінального правопорушення в такому ж стані, в якому усвідомлювала та повною мірою могла керувати своїми діями, чи мала вона можливість виважено керувати своїми вчинками в ситуації, що склалася, чи не були такі дії необхідною обороною та чи не вчинявся над нею психологічний тиск або насильство, тобто примушування до вчинення злочину третьою особою. Такі відомості підлягають обов'язковому доказуванню шляхом проведення комплексної психолого-психіатричної або психологічної експертизи за наявності інформації або підозри чи припущення про розумову відсталість неповнолітнього, не пов'язану із прибічною хворобою [6, С. 150].

Так, межі доказування, з'ясування яких у кримінальному провадженні щодо неповнолітніх суттєве, полягає у: повноті встановлення обставин, які свідчать про мету досягнення дійсності у самому провадженні; правильній кваліфікації, взявши до уваги склад кримінального правопорушення, особливо в частині визначення винуватості особи, що має бути об'єктивним; індивідуалізації, законності, обґрунтованості та вмотивованості покарання, яке буде покладено на неповнолітнього [7, С. 187]. Саме розкриття змісту доказування, здійснюється через його елементи та певні ознаки, зокрема через: збирання, перевірку, оцінку доказів та як наслідок прийняття відповідного процесуального рішення. В даному контексті досудовому розслідуванні, слідчий чи дізнавач є основним суб'єктом впродовж всього досудового розслідування, а саме, як з його початкового етапу, внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань так і до кінцевого, тобто завершення досудового розслідування, шляхом вручення обвинувального акту та ознайомлення з матеріалами досудового розслідування. Окрім зазначеного, варто виокремити, що ч. 2 ст. 484 КПК України закріплено, що кримінальне провадження щодо неповнолітньої особи, здійснюється спеціально уповноваженим керівником органу досудового розслідування на здійснення досудових розслідувань щодо неповнолітніх слідчим, дізнавачем [5]. Таке положення стосується і тих проваджень, що здійснюється щодо декількох осіб, коли хоча б одна із них є неповнолітньою. Для розслідування таких кримінальних проваджень керівником органу досудового розслідування призначаються окремі слідчі зі стажем роботи слідчим не менше трьох років. На далі планується запровадити новий відділ та відділення, слідчого відділу, які будуть спеціалізуватись саме на кримінальних провадження щодо неповнолітніх.

Однією з процесуальних дій, що здійснює сторона обвинувачення в рамках кримінального провадження щодо неповнолітніх, є проведення слідчих (розшукових) дій та негласних слідчих (розшукових) дій. Уразливий стан таких категорій та їх соціальна незрілість зумовлює потребу в особистому підході, щоб не допустити порушення прав та свобод таких осіб. Перед проведенням слідчих (розшукових) дій потрібно здійснити належну підготовку [8, С. 179].

До прикладу, під час проведення допиту неповнолітніх, відповідно до вимог КПК України, слідчий повинен підготовляти перелік запитань, які має намір з'ясувати в ході проведення слідчої дії заздалегідь. Такий допиту потрібно проводити обов'язково у присутності законного представника, педагога чи психолога, а за необхідності - у присутності лікаря. Статтею 226 КПК України, встановлено часові рамки, щодо проведення такого допит, а саме: допит за участі неповнолітнього, повинен тривати без перерви не більше однієї години, а загальний час за один день не має перевищувати двох годин. Окрім того, в ст. 490 КПК України, передбачає обов'язкову участь захисника/адвоката під час проведення допиту неповнолітнього підозрюваного чи під час вручення останньому підозри [5]. Додатковими положеннями щодо проведення такої слідчої дії є вимоги КПК України, щодо можливості проведення допиту неповнолітнього із застосуванням технічних засобів фото-відео фіксації за клопотанням учасників. Зокрема, виключенню підлягають ті кримінальні правопорушення, які містять ознаки насильства, тобто ті що проти статевої свободи та статевої недоторканості із ознаками погрози або застосуванням насильства. Стосовно таких проваджень в ст. 224 КПК України, встановлена заборона на одночасний допит двох або більше вже допитаних осіб, серед яких буде і неповнолітня особа для з'ясування причин розбіжностей у їхніх показаннях, тобто перехресного допиту [5].

Зокрема, варто виокремити також і інші особливості проведення допиту з неповнолітнім, а саме, те, що неповнолітньою або малолітньою особою, запитання сприймається по іншому та інформація сприймається дещо повільніше, для чого потрібен час, або слідчий розуміючи індивідуальні особливості такої особи, повинен стати їй «другом» та говорити на «спільній мові» з неповнолітнім. Однак бувають також і випадки, коли підліток повністю розуміє та усвідомлює поставлене запитання під час допиту але намагаючись перехитрити слідчого, плутається у показаннях та відмовляється від самовикриття. Дуже часто у підлітків також наявна схильність до «фантазувань» та під час таких показань часто важко встановити істину та відтворити всі обставини виклавши їх в протоколі допиту. Саме у зв'язку із вище викладеним, слідчому чи дізнавачу варто наполегливо готуватись до проведення допиту з неповнолітнім та вже мати алгоритм дій на випадок, якщо неповнолітній відмовляється говорити або надає неправдиві показання. В таких випадках на практиці досить часто застосовуються прийоми дезінформації неповнолітнього, провокація, маніпуляція та легкий емоційний поштовх до вчинення якихось дій, а також позиція «я для тебе друг мені модна довіряти».

У межах кожного кримінального провадження в тому ж числі, щодо неповнолітнього, а саме для забезпечення дієвості та належного досудового розслідування можуть застосовуватись і заходи забезпечення кримінального провадження, про те, особа неповнолітнього вносить певні особливості, які передбачені ч. 2 ст. 131 КПК України [5].

У свою чергу В.В. Колмиков визначає, що застосування щодо неповнолітніх заходів забезпечення кримінально го провадження є обґрунтоване застосування до неповнолітнього процесуального примусу з метою досягнення завдань цього провадження, у якому дотримуються прав та свобод такої особи, а також її законних інтересів, здійснюване в порядку та на підставах, передбачених КПК України [7, С. 94].

Важливо, щоб застосування до неповнолітніх кримінального процесуального примусу було у формі виключення, а сам процес був за безпечний наявністю додаткових правових гарантій [8, С. 69]. Виклик слідчим, дізнавачем чи прокурором неповнолітнього, що здійснюється для участі останнього у процесуальних діях, до прикладу у допиті, є одним із таких заходів, які часто застосовуються. Таким засобом, яким повідомляється про виклик на процесуальну дію, здебільшого є повістка про виклик за якою викликаній особі необхідно з'явитись до уповноваженої особи. Водночас виклик може і здійснюватися і за допомогою факсимільного чи телефонного зв'язку. Однак, головною відмінністю є суб'єкт, якому вручається повістка про виклик неповнолітньої особи. У ст. 489 КПК України, передбачено, що такими особами є батьки неповнолітнього, опікуни, піклувальники, усиновлювачі або законні представники. Саме тому, встановлення повної інформації про неповнолітнього під час кримінального провадження, а також його батьків, опікунів чи піклувальників, є вагомим моментом в межах кримінального провадження за для розуміння, того, чи можемо ми в подальшому передати під нагляд неповнолітнього або ж застосувати до останнього домашній арешт [5].

Важливим елементом є те, що з'явитися за викликом до слідчого, дізнавача чи прокурора неповнолітньому необхідно особисто, тобто за його невиконання він буде нести відповідальність самостійно. Санкціями за невиконання може бути накладання грошового стягнення, що передбачено статтею 139 КПК України, або застосування приводу, відповідно до статті 140 КПК України. Щодо першого варіанту стягнення за не припутня неповнолітньої особи за викликом то можна звернути увагу на те, що воно є не зовсім доцільним, адже неповнолітня особа, не володіє власним джерелом доходів та немає заробітку. Привід, як примусовий захід, який полягає у супроводі особи до місця виклику, може бути застосований до неповнолітнього, який перебуває у статусі підозрюваного чи обвинуваченого, оскільки в ч. 3 ст. 140 КПК України, встановлена заборона на привід неповнолітнього, який є свідком [5].

Окрім зазначеного, варто також виокремлювати ситуацію, коли до неповнолітнього застосовано запобіжний захід у вигляді: передання під нагляд батькам, опікунам, піклувальникам чи в заклад дитячої установи. Такий захід застосовується за згодою батьків, опікунів, піклувальників та самого неповнолітнього. Такий захід застосовується дуже часто на практиці та передбачає письмове зобов'язання, батьків, опікунів чи піклувальників, контролювати поведінку неповнолітнього та забезпечувати у разі необхідності

його явку до органу досудового розслідування за викликом. У разі неналежного виконання такого запобіжного заходу батьками, опікунами чи піклувальними ками, санкції в такому випадку буть застосовуватись до кола вище вказаних осіб.

Враховуючи статус неповнолітнього, варто також наголошувати на потребі додаткових гарантій захисту його прав та свобод, в тому числі і під час застосування заходів примусового характеру.

Виходячи з зазначеного, можна стверджувати, що запобіжний захід у вигляді тримання під вартою, який застосовується до неповнолітнього, є одним із найсуворіших заходів, який застосовується в окремих випадках та з дотриманням кримінальних процесуальних норм, поруч із затримання неповнолітнього [6, С. 68]. Для початку, варто звернути увагу на можливості застосування такого запобіжного заходу до неповнолітнього та затримання у винятковому випадку, який закріплений у ч. 2 ст. 492 КПК України, а саме: 1) у випадку, коли неповнолітній підозрюється або обвинувачується у вчиненні кримінального правопорушення, яке є тяжким чи особливо тяжким злочином, та несе суспільну небезпечність діяння, що потребує повної ізоляції від суспільства з метою убезпечення того, щоб останній не здійснив інші суспільно небезпечні дії або не перешкоджав досудовому розслідуванню [5]. Серед іншого, перед зверненням слідчого з клопотанням про обрання запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою, щодо неповнолітнього, прокурор, повинен особисто допитати таку особу перед обранням запобіжного заходу. Згідно ч. 2 ст. 213 КПК України, після обрання запобіжного заходу щодо неповнолітнього, обов’язково повинні повідомлятись близькі родичі, батьки, опікуни чи піклувальники, про взяття неповнолітнього під варту [5].

Такі поняття, як тяжкість вчинення кримінального правопорушення та винятковість обставин, повинні повно мірою досліджуватись в медах кримінального провадження першочергово та без винятку. Так Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ у своєму листі розглянувши окремі питання здійснення кримінального провадження щодо неповнолітніх та певною чином роз’яснив дане питання у такому контексті: «слідчий суддя, суд повинен пам’ятати, що тримання під вартою має застосовуватись до неповнолітнього лише у виняткових випадках, як крайня міра, з визначенням якомога коротших термінів такого тримання та із забезпеченням періодичного перегляду через короткі проміжки часу підстав для його застосування чи продовження» [9].

Від етапу введення воєнного стану на свій території України у лютому 2022 року, було внесено зміни та доповнення до КПК України, а саме його розділу IX-1 який змінив свою назву на «Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану», в якому безпосередньо і закріплена строки досудового розслідування та особливості подовження строків досудового розслідування у провадженнях щодо неповнолітніх [5].

Окрім законодавчих змін від початку воєнних дій значно змінилась і соціальна поведінка неповнолітніх, що зумовлено внутрішнім переміщенням, стресом, пропагандою девіантної поведінки в суспільстві неповнолітніми, введенням дистанційного формату навчання, що досить часто впливає на психіку дитини, а також інші внутрішні та зовнішні чинники, які на даний час в рази збільшили кількість кримінальних правопорушень неповнолітніми. Деякі кримінальні правопорушення, що вчиненні неповнолітніми, відбуваються і з особливою жорстокістю, до прикладу, як умисне вбивство або вчинення терористичного акту. На території України, здебільшого саме в західних регіонах, вже траплялася неодноразові випадки вербування неповнолітніх та спонукання до вчинення терористичної та колаборційної діяльності, що призводило до загибелі неповнолітніх, які були завербовані та нанесення значної шкоди суспільству під час виконання злочинного завдання. Такі факти потребують уваги і зі сторони шкільних психологів, новоствореної Служби освітніх офіцерів та батьків, які не завжди знають та розуміють чим займається їхня дитина.

**Висновки:** Підсумовуючи вище наведене, можна стверджувати, що провадження щодо неповнолітніх здійснюється з загальними правилами досудового розслідування, проте, звертаючи увагу на окремі особливості щодо неповноліття таких осіб, останні забезпечуються додатковими гарантіями процесуальних прав та свобод. Зокрема, на даний час є необхідним та вагомим аргументом те, що необхідно сконцентрувати більшу увагу, саме на таких категоріях осіб. Тобто потрібно значно посилювати роботу психологів у школах та проводити для таких психологів загальні тренінги для роботи з неповнолітніми в школах, а також батьками на загальних зборах, адже батьки мають вагомий вплив на своїх дітей. Сконцентрувати більше уваги на виховних роботах та на роз’яснювальних тренінгах інспекторами освітньої безпеки. Створити окреме відділення у кожному слідчому відділі, який буде спеціалізуватись саме на роботі з неповнолітніми та розслідуванні кримінальних правопорушень, які вчинені неповнолітніми. Окрім наведеного, сучасна система законодавства також потребує вдосконалення та розвитку за для забезпечення належного рівня захисту прав та свобод найуразливіших категорій – малолітніх потерпілих.

***Література:***

1. Про схвалення Національної стратегії захисту прав дитини у сфері юстиції на період до 2028 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 лип. 2025 р. № 708-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/708-2025-%D1%80 (дата звернення: 26.05.2025).
2. Процесуальне інтерв'ю з дитиною [Текст]: метод. рек. / [Таран О.В., Чорноус Ю.М., Галустян О.А., Максименко О.В., Мельник О.В., Томма Р.П.]. - Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2024. - 29 с.
3. Допит малолітнього або неповнолітнього потерпілого: монографія / Попович М.В. Мельник О.В. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. – 207 с.

4. Захист прав дитини в умовах воєнного стану : Колективна монографія. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 160 с.

5. Кримінальний процесуальний кодекс України : Офіц. текст. Київ : Юрінком Інтер, 2024. 514 с.

6. Романюк В.В. Процесуальний аспект вивчення особи неповнолітнього у кримінальному провадженні щодо неповнолітніх. Вісник ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка. 2019. Вип. 2 (86). С. 146–156.

7. Колмиков В. В. Особливості кримінального провадження щодо неповнолітніх: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. «Правоохоронна діяльність», Національний авіаційний університет. Київ, 2020. 94 с.

8. Рябченко К. С. Предмет доказування у кримінальному провадженні щодо неповнолітніх: дис. … докт. філософії за спеціальністю 081 «Право». Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2021. 224 с.

9. Про деякі питання здійснення кримінального провадження щодо неповнолітніх: Лист Вищого спеціалізованого суду з розгляду цивільних і кримінальних справ від 18 липня 2013 р. № 223–1134/0/4–13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1679740-12#Text (дата звернення 08.09.2025).

***References:***

1. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii zakhystu prav dytyny u sferi yustytsii na period do 2028 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2028 rokakh [On the approval of the National Strategy for the Protection of the Rights of the Child in the Sphere of Justice for the Period Until 2028 and the approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025–2028. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2025, Jul 14, 2025) Kyiv: Retrieved from http:// https://*zakon.rada.gov.ua/go/708-2025-%D1%80* [in Ukrainian].

2. Taran, O.V., Chornous, Yu.M., Halustian, O.A., Maksymenko, O.V., Melnyk, O.V. & Tomma, R.P. (2024). *Protsesualne interviu z dytynoiu [Procedural interview with the child]*. Kyiv: National Acad. of Internal Affairs [in Ukrainian].

3. Popovych M. V., & Melnyk O. V. (2024). *Dopyt malolitnoho abo nepovnolitnoho poterpiloho. [Interrogation of a minor or minor victim]* Odesa : Helvetyka, [in Ukrainian].

4. Collective monograph. (2024). *Zakhyst prav dytyny v umovakh voiennoho stanu.* [*Protection of children's rights in martial law]*. Lviv – Torun. DC: Collective monograph.

5. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine]. (2024): *Yurinkom Inter*. Kyiv. [in Ukrainian].

6. Romaniuk, V.V. (2019). Protsesualnyi aspekt vyvchennia osoby nepovnolitnoho u kryminalnomu provadzhenni shchodo nepovnolitnikh. [Procedural aspect of studying the identity of a minor in criminal proceedings against minors]. *Visnyk LDUVS im. E.O. Didorenka* - Visnyk LDUVS im. E.O. Didorenka, 2, 146-156 [in Ukrainian].

7. Kolmykov, V.V. (2020). Osoblyvosti kryminalnoho provadzhennia shchodo nepovnolitnikh [Peculiarities of criminal proceedings against minors]. *Master's thesis.* Kyiv: National Aviation University [in Ukrainian].

8. Riabchenko, K.S. (2021). Predmet dokazuvannia u kryminalnomu provadzhenni shchodo nepovnolitnikh [Subject of proof in criminal proceedings against minors]. *Candidate's thesis.* Kyiv: National Acad. of Internal Affairs [in Ukrainian].

9. Pro deiaki pytannia zdiisnennia kryminalnoho provadzhennia shchodo nepovnolitnikh [On some issues of criminal proceedings against minors]. [Letter of the Higher Specialized Court for Civil and Criminal Cases dated]. (2013, 18 July). Kyiv: Retrieved from http:// ://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/v1679740-12#Text/ [in Ukrainian].

*УДК 347.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1096-1108*

**Миколаєць Вікторія Анатоліївна** доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри правничої лінгвістики Навчально-наукового інституту права**,** Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0000-0002-2346-3994

# ПОРУШЕННЯ ПРАВ НА ДОМЕННІ ІМЕНА: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ В СУДАХ

**Анотація.** У статті досліджується правова природа доменного імені як об’єкта правовідносин у сучасному цифровому середовищі. Показано, що домен та доменне ім’я мають технічну ідентифікаційну функцію, але водночас набувають значної економічної та комерційної цінності. Проаналізовано існуючі підходи до визначення правового статусу доменного імені: від віднесення його до об’єктів цивільних прав до спроб розглядати як об’єкт права інтелектуальної власності. Обґрунтовано, що хоча доменне ім’я не відповідає критеріям результату творчої діяльності, воно може використовуватися як засіб індивідуалізації, подібно до торгівельної марки, що створює ризики порушення прав інтелектуальної власності.

Особливу увагу приділено феномену кіберсквотингу – недобросовісної реєстрації доменів, схожих до відомих позначень, з метою перепродажу або дискредитації правовласників. На основі аналізу української судової практики (справи eBay, Leroy Merlin, Infront X, CURAPROX, Stix-Україна, Limagrain тощо) розкрито механізми судового захисту та тенденції розвитку національного підходу до таких спорів.

Висвітлено, що в межах цивільного судочинства суди послідовно визнають пріоритет прав на раніше зареєстровані торговельні марки над пізнішою реєстрацією доменного імені, зобов’язуючи реєстраторів здійснювати переделегування доменів. Поряд із цим, значну роль відіграють позасудові процедури (UDRP/UA-DRP), які забезпечують швидке вирішення конфліктів і примусову передачу спірних доменів.

Зроблено висновок, що доменне ім’я, попри відсутність прямого визнання об’єктом права інтелектуальної власності, фактично функціонує як цінний нематеріальний актив і потребує чіткої законодавчої регламентації та ефективного захисту прав користувачів і правовласників.

**Ключові слова:** домен, доменне імя, торгівельна марка, порушення прав інтелектуальної власності, кіберсквотинг, захист прав інтелектуальної власності, цивільне судочинство, цивільний процес, судовий захист, судова практика, право інтелектуальної власності, об’єкти цивільних прав.

**Mykolaiets Viktoriia Anatoliivna** Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Legal Linguistics Department of the Educational and Scientific Law Institute, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0000-0002-2346-3994.

## VIOLATION OF DOMAIN NAME RIGHTS: PRACTICAL ASPECTS OF PROTECTION IN COURTS

**Abstract.** The article examines the legal nature of the domain name as an object of legal relations in the modern digital environment. It highlights that a domain and domain name perform a technical identification function while simultaneously acquiring significant economic and commercial value. Various approaches to defining the legal status of a domain name are analyzed, ranging from its recognition as an object of civil rights to attempts to classify it as an object of intellectual property law. The research substantiates that, although a domain name does not meet the criteria of a creative result, it may function as a means of individualization similar to a trademark, which creates risks of intellectual property rights violation.

Special attention is given to the phenomenon of cybersquatting—the bad-faith registration of domain names similar to well-known marks with the purpose of resale or damage to the brand owner's reputation. Based on Ukrainian case law (including eBay, Leroy Merlin, Infront X, CURAPROX, Stix-Ukraine, Limagrain), the mechanisms of judicial protection and the development of national approaches to such disputes are analyzed. The study shows that within civil litigation, courts consistently prioritize earlier registered trademarks over later domain name registrations, obliging registrars to re-delegate disputed domains to rightful owners. At the same time, alternative dispute resolution procedures (UDRP/UA-DRP) play a significant role by ensuring prompt resolution of conflicts and compulsory transfer of infringing domain names. It is concluded that, despite the absence of explicit recognition as an object of intellectual property law, a domain name operates as a valuable intangible asset requiring clear legislative regulation and effective intellectual property rights protection through both judicial and extrajudicial mechanisms.

**Keywords:** domain, domain name, trademark, intellectual property rights violation, cybersquatting, intellectual property rights protection, civil litigation, civil process, judicial protection, case law, intellectual property law, objects of civil rights.

**Постановка проблеми.** Розвиток інформаційного суспільства зумовив зростання значення доменних імен як засобу ідентифікації в мережі Інтернет і водночас як об'єкта цивільного обороту. Незважаючи на тривале використання доменів у господарській та комунікаційній практиці, питання їх правової природи залишається дискусійним: чи відносити їх до об'єктів цивільних прав, чи до об'єктів права інтелектуальної власності. Відсутність єдиного підходу створює труднощі у правозастосуванні, зокрема при вирішенні спорів щодо порушення прав на доменні імена.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової доктрини свідчить про значний інтерес до проблеми правового режиму доменних імен. Це питання досліджували такі вчені, як Бойко Д. В., Бонтлаб В. В., Булат Н. М., Грицай В.І., Дідук А.Г., Єшич А.С., Жуков В.І.,Кодинець А.О.,Кохановська О.В., Крат В. І., Кулініч О. О., Майданик Н. І., Некіт К. Г., Сказко О. М. тощо.

Незважаючи на значний внесок українських та зарубіжних науковців у вивчення правового режиму доменних імен, більшість їх досліджень зосереджується на теоретичних аспектах, що зводяться до екстраполяції положень класичних інститутів права на доменні імена. Однак, практичні аспекти порушення прав на доменні імена та їх ефективного захисту в судових органах залишаються недостатньо вивченими.

**Мета статті.** Метою дослідження є з'ясування сутності доменного імені, аналіз дискусії щодо його правової природи та визначення місця доменного імені в системі об'єктів права, а також аналіз сучасної української судової практики у сфері порушення прав на доменні імена.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний розвиток цифрових технологій спричинив появу цілої групи об'єктів правовідносин, що потребують належного правового регулювання.

Особливе місце серед них займають доменні імена, які виконують функцію ідентифікації ресурсів у мережі Інтернет та водночас набувають економічної й немайнової цінності.

У науковій доктрині та практиці триває дискусія щодо правової природи доменного імені: чи слід розглядати його як об'єкт цивільних прав, чи як об'єкт інтелектуальної власності. Правильне визначення правового статусу доменного імені має вирішальне значення, оскільки від нього залежить підхід до вирішення спорів та ефективність захисту прав у судовому порядку.

Для кращого розуміння правової природи доменного імені передусім необхідно з'ясувати його сутність та основні характеристики.

У технічному сенсі доменне ім'я є унікальним позначенням, яке використовується для ідентифікації ресурсу в мережі Інтернет і фактично замінює складну для запам'ятовування IP-адресу. Воно має ієрархічну структуру, що поділяється на рівні та забезпечує впорядкованість системи доменних назв у глобальному масштабі.

Доменне ім'я є унікальною адресою в мережі Інтернет, яка використовується для ідентифікації веб-сайту замість складної числової IP-адреси (до прикладу: moderna.com легше запам'ятати, ніж 192.0.2.1.). При цьому важливо розрізняти *домен* і *доменне ім'я.* Домен – це зона/рівень в ієрархії інтернет-адрес (наприклад, .com, .ua). Доменне ім'я – це повна унікальна адреса сайту в цій зоні (наприклад, mylife.com). Таким чином, домен – це «територія» (зона), а доменне ім'я є конкретною назвою сайту в цій зоні.

Доменне ім'я має ієрархічну структуру й складається з рівнів, які розділяються крапками.

Домен першого (верхнього) рівня (англ. Top-Level Domain, TLD) – це найвища частина в ієрархії доменних імен в Інтернеті. Він розташовується в крайньому правому боці доменного імені, одразу після останньої крапки. Приклади доменів верхнього рівня включають: 1) загальні домени верхнього рівня (gTLDs): .com, .org, .net, .info; 2) національні домени верхнього рівня (ccTLDs): .ua (Україна), .us (США), .de (Німеччина), .jp (Японія); 3) спонсоровані домени верхнього рівня (sTLDs): .edu (освітні установи), .gov (державні організації), .mil (військові організації) [1].

Домен другого рівня (англ. Second-Level Domain, SLD) – це частина доменного імені в Інтернеті, яка знаходиться безпосередньо перед доменом першого рівня та слугує для ідентифікації конкретного сайту, організації або компанії.

В структурі доменних імен домен 2 рівня розташовується ліворуч від останньої крапки в адресі (наприклад, в адресі example.com, .com – домен першого рівня, а example – домен другого рівня. Приклади доменів другого рівня: qhost, google, wikipedia тощо). Його особливостями є те, що: кожен домен другого рівня унікальний в межах свого TLD; він слугує основним ідентифікатором в адресі вебсайту, а також те, що він часто відповідає назві компанії, бренду або проєкту [1].

Домен третього рівня (англ. Third-Level Domain, Subdomain) – це частина доменного імені в Інтернеті, яка розташовується безпосередньо перед доменом другого рівня. Він слугує для більш детальної організації структури вебсайту і часто називається піддоменом (або субдоменом). У вебадресі домен третього рівня знаходиться ліворуч від другої крапки [1].

Схематично, це виглядає наступним чином: в адресі star.support.org : .org – це є домен першого рівня, support – домен другого рівня, а star – це домен третього рівня.

Чинне законодавство доволі неоднорідно дає визначення поняття доменного імені, зокрема:

- доменне ім’я – «ім’я, що використовується для адресації комп’ютерів і ресурсів в Інтернеті» (Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», ч.1 ст. 1) [2].
- доменне ім’я – «унікальна назва, що ідентифікує домен та складається з символьного позначення, що використовується в адресному просторі мережі Інтернет» (Закон України «Про використання доменних імен у спеціальному публічному домені .gov.ua», п.7 ст.1) [3];
- домен – «частина ієрархічного адресного простору мережі Інтернет, що має унікальну назву (доменне ім’я), що її ідентифікує, обслуговується групою серверів доменних імен та централізовано адмініструється» (Закон України «Про еклектронні комунікації» від 16 грудня 2020 року№ 1089-IX) [4];
- домен – «частина ієрархічного адресного простору, яка має унікальну назву, що її ідентифікує, та обслуговується центральним вузлом» (Наказ

Міністерства охорони здоров'я України п.22 ст.2 від 28 жовтня 2022 року № 1937 (ПОЛОЖЕННЯ про галузеву інформаційно-комунікаційну систему Міністерства охорони здоров'я України «HealthNet»)[5].

Основна неоднорідність визначень полягає в тому, що одні визначення фокусуються на функціональному призначенні (адресація, ідентифікація), а інші – на структурній сутності (частина ієрархічного простору). Крім того, деякі акти розрізняють *домен* і *доменне ім'я*, тоді як інші використовують ці терміни як взаємозамінні або визначають лише один з них. Однак, це створює плутанину, оскільки ці поняття не завжди є тотожними з технічної точки зору. Доменне ім'я – це текстове позначення, тоді як домен – це ієрархічний простір, який цим іменем ідентифікується.

Найбільш вдалим і повним видається визначення, передбачене Законом України «Про електронні комунікації»: «домен – «частина ієрархічного адресного простору мережі Інтернет, що має унікальну назву (доменне ім'я), що її ідентифікує, обслуговується групою серверів доменних імен та централізовано адмініструється»[4]. Його перевагами (вдалими особливостями) є: 1) технічна точність (воно чітко розрізняє домен як частину ієрархічного простору і доменне ім'я як його унікальну назву, що відповідає технічній реальності функціонування DNS (Domain Name System – система доменних імен)); 2) повнота (воно включає всі ключові аспекти: ієрархічну структуру, ідентифікуючу назву та технічні елементи адміністрування (сервери доменних імен)); 3) контекст (це визначення знаходиться в рамках закону, що регулює електронні комунікації, і тому є більш релевантним для технічних та управлінських аспектів, ніж визначення з законів про торгові марки чи положення МОЗ).

Проєкт Закону України «Про реєстрацію доменних імен» (№ 3491) від 2020 року передбачає що доменне ім'я – «це унікальна назва, що ідентифікує домен та складається з символьного позначення, що використовується в адресному просторі мережі Інтернет, в якій використовується система доменних імен» [6]. Таке визначення є прогресивним та актуальним, більш вдалим за деякі існуючі, оскільки воно точніше відображає технічну сутність. Зокрема, у ньому чітко розрізнені доменне ім'я та домен, що усуває плутанину, яка існує в інших законах, де ці поняття часто змішуються (доменне ім'я є унікальною назвою, а домен – це простір, який вона ідентифікує); визначення вказує на використання системи доменних імен (DNS) (що є технічно коректним та актуальним уточненням, оскільки саме ця система забезпечує функціонування доменів в Інтернеті. Таке формулювання показує, що законопроєкт спирається на сучасні технічні реалії); визначення є релевантним для українського законодавства, оскільки: воно намагається уніфікувати термінологію та заповнити прогалини, що виникли через неузгодженість між різними законами, («Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та «Про електронні комунікації»); воно враховує міжнародні практики та стандарти, де поняття доменного імені чітко відокремлене від інших. Насамкінець, формулювання є вдалим, оскільки воно є

лаконічним, але містить усі ключові компоненти: «унікальна назва», «ідентифікує домен», «символьне позначення» та «система доменних імен», а також воно зменшує правові ризики та колізії, надаючи чітке визначення, яке може бути використане в судовій практиці та регулюванні.

Доволі неоднозначною є правова природа доменного імені. В науці ширіться думка про те, що доменне ім'я є «результатом інтелектуальної діяльності, адже його створення вимагає інтелектуальної праці» [7, с.75], а також, що є необхідність внесення змін до Цивільного кодексу Україні які б забезпечили «правову охорону доменного імені як об'єкта права інтелектуальної власності» [7, с.75]. Прихильники віднесення доменного імені до об'єктів цивільних прав зазначають, що воно є «особливим різновидом майна, майновим правом, та, відповідно, об'єктом права власності, що також відображає позицію ЄСПЛ» [8, с.43].

Варто зауважити, що хоча створення доменного імені справді вимагає певної розумової діяльності, однак його не можна вважати результатом інтелектуальної діяльності в юридичному розумінні, тому що воно не відповідає основним критеріям, за якими законодавство визнає об'єкти права інтелектуальної власності, зокрема: 1) відсутність творчого характеру – доменне ім'я – це, по суті, унікальна адреса в інтернеті, що складається з літер, цифр і дефісів. Зазвичай, його вибір продиктований функціональною необхідністю – назвою компанії, бренду або ключовими словами. Цей процес, як правило, не має творчої складової, притаманної, наприклад, створенню літературного твору, винаходу або твору мистецтва. Навіть якщо назва є оригінальною, це не робить її об'єктом авторського права, оскільки вона не є твором у розумінні цивільного законодавства; 2) відсутність правової охорони. Законодавство України, зокрема Цивільний кодекс України у ст. 420 «Об'єкти права інтелектуальної власності» не містить у своєму переліку даного об'єкту, а також міжнародні норми чітко визначають перелік об'єктів права інтелектуальної власності, таких як об'єкти авторського права (твори науки, літератури і мистецтва) та об'єкти промислової власності (винаходи, торговельні марки, промислові зразки). Доменне ім'я не входить до цього переліку, і законодавство не надає йому правової охорони як самостійному об'єкту. Його правовий статус ближчий до технічного засобу або послуги, що надається реєстратором; 3) за принципом «first come, first served» (хто першим прийшов, той і отримав) право на використання доменного імені належить тому, хто першим подав заявку і сплатив за його реєстрацію, що кардинально відрізняється від механізмів захисту об'єктів інтелектуальної власності, де право виникає внаслідок факту створення твору або його реєстрації, що підтверджує виняткове право автора. У випадку з доменним іменем, основною метою є технічна унікальність, а не охорона інтелектуальних прав; 4) залежність від інших об'єктів права, зокрема доменне ім'я може бути тісно пов'язане з таким об'єктам інтелектуальної власності як торгівельна марка та може бути ідентичне їй (наприклад, google.com). В такому разі, правова охорона

надається саме торговельній марці, а не доменному імені. В цьому випадку, власник торгової марки має право захистити свої інтереси від недобросовісного використання доменного імені, але не тому, що доменне ім'я є об'єктом права, а тому, що його використання порушує права на торговельну марку.

Таким чином, хоча створення доменного імені й потребує інтелектуальних зусиль, формально і юридично воно не визнається об'єктом права інтелектуальної власності. Його правовий режим регулюється договірними відносинами з реєстратором та правилами адміністрування доменних зон.

Ознаки, які можуть свідчити про належність доменного імені до об'єктів інтелектуальної власності є: 1) функціональна схожість з торговельною маркою: доменне ім'я виконує роль ідентифікатора, що вирізняє товари та послуги одного суб'єкта від іншого, що є основною функцією торговельної марки (amazon.com є не просто адресою, а символом, що асоціюється з брендом і якістю, а в сучасному світі, де бізнес активно переходить в онлайн-середовище, доменне ім'я набуває навіть більшого значення, ніж фізична реклама); 2) доменні імена мають значну економічну цінність, що може багаторазово перевищувати вартість їх реєстрації. Ця цінність формується завдяки інвестиціям у маркетинг, впізнаваності бренду та трафіку, який генерує домен. Доменне ім'я стає не просто технічним інструментом, а важливим нематеріальним активом, який може бути предметом купівлі-продажу, ліцензування та оцінки, що є типовим для об'єктів права інтелектуальної власності; 3) незважаючи на відсутність прямого визнання доменного імені об'єктом інтелектуальної власності, воно є об'єктом цивільних прав. Його можна передавати, дарувати, продавати, ним можна володіти, користуватися та розпоряджатися. Ці правомочності є ключовими для будь-якого майнового права, включаючи права на об'єкти ІВ. Суди все частіше розглядають доменні спори, застосовуючи до них аналогію права на інші нематеріальні активи.

Таким чином, хоча формально доменне ім'я не включено до переліку об'єктів ІВ, його фактичні характеристики, такі як ідентифікуюча функція та економічна цінність, дозволяють розглядати його як квазіоб'єкт права інтелектуальної власності, що потребує належного правового захисту.

Проблема визначення правового статусу доменного імені безпосередньо впливає на розгляд спорів у судах та інших юрисдикційних органах. Незалежно від того, чи визнається домен об'єктом права інтелектуальної власності чи лише засобом індивідуалізації у цивільному обороті, він може стати предметом неправомірних дій. Судова практика підтверджує, що найчастіше такі дії стосуються недобросовісної реєстрації та використання доменів із метою отримання неправомірної вигоди чи заподіяння шкоди конкурентам.

У практиці правовідносин, пов'язаних із використанням доменних імен, можна виділити кілька найбільш поширених способів порушення прав: 1) *Захоплення домену (domain hijacking).* Має місце тоді, коли доступ до доменного імені неправомірно отримує інша особа, що позбавляє законного користувача

можливості володіти та розпоряджатися доменом. 2) *Зловживання доменом.* Найчастіше проявляється у використанні доменного імені для масової розсилки небажаних повідомлень (спаму), які формують у споживачів хибне уявлення про зв'язок таких повідомлень із власником відомої торговельної марки чи іншого об'єкта індивідуалізації. 3) *Цілеспрямована реєстрація доменів, схожих із відомими позначеннями.* Такий підхід зазвичай має на меті перепродаж домену власнику відповідного знака за завищеною ціною або використання його для недобросовісної конкуренції.

Окремо в науковій та міжнародній практиці для позначення подібних правопорушень застосовується термін *«кіберсквотинг»* (cybersquatting).

Міжнародному терміну «кіберсквотинг» (cybersquatting) властиві наступні ознаки: «1) діяльність особи в мережі Інтернет має бути спрямована на реєстрацію певного позначення —доменного імені; 2) дії особи, спрямовані на реєстрацію відповідного доменного імені, мають бути неправомірними (здійснюватися за відсутності будь-яких прав на відповідне ім'я); 3) дії такої особи мають бути умисні та спрямовані або на отримання прибутку від можливого перепродажу зареєстрованого доменного імені, або на привернення уваги до ресурсу, який ідентифікується з відповідними доменним ім'ям, або ж на заподіяння репутаційної шкоди конкуренту шляхом розміщення недостовірних (негативних) відомостей на ресурсі»[9].

Показовий приклад кіберсквотингу є справа № 910/17738/18 (рішення від 28.01.2020, Господарський суд м. Києва), яка стосується недобросовісного використання доменного імені, схожого на позначення позивача. У цьому спорі компанія Infront X, LLC звернулася з позовом до українських суб'єктів господарювання та реєстратора доменних імен, вказуючи, що відповідачі зареєстрували та використовували доменне ім'я, схоже до її комерційного позначення. Позивач аргументував, що це вводить споживачів в оману щодо належності сайту та порушує його права на позначення. Суд, дослідивши обставини справи, дійшов висновку про наявність ознак неправомірного використання позначення у доменному імені [10]. Ухвалене рішення у справі може бути прикладом того, як українські суди підходять до спорів, пов'язаних із доменами – зокрема, щодо використання домену з позначенням, яке потенційно порушує права іншої сторони. Ця справа демонструє, що суди України розглядають доменне ім'я як інструмент, здатний порушувати права на засоби індивідуалізації, а відтак до подібних спорів застосовуються підходи, характерні для захисту прав інтелектуальної власності.

Класичним прикладом ранніх спорів про доменні імена є справа за позовом eBay Inc., розглянута Солом'янським районним судом м. Києва 03.10.2012 року. Американська компанія доводила, що відповідачі зареєстрували доменні імена з позначенням eBay, яке повністю збігається з її відомою торговельною маркою, без будь-яких правових підстав. Позивач наполягав, що такі дії вводять користувачів в оману та підривають репутацію бренду.

Суд визнав, що реєстрація та використання доменів ebay.com.ua і ebay.co.ua є недобросовісними, оскільки відповідачі не мали законних прав на торговельну марку eBay. Реєстрацію товарного знака відповідача було визнано недійсною, а доменні імена – передано правовласнику. Ця справа стала прецедентною для української практики, адже підтвердила можливість захисту прав на відому торговельну марку через припинення використання споріднених доменних імен [11].

Ще одним показовим кейсом є спір, розглянутий Господарським судом м. Києва (Справа № 910/16242/19 (Groupe Adeo (Leroy Merlin) щодо домену leroymerlin.kiev.ua), за позовом французької компанії Groupe Adeo, власника бренду Leroy Merlin. Позивач доводив, що відповідач зареєстрував доменне ім'я leroymerlin.kiev.ua, яке повністю відтворює комерційне позначення міжнародної мережі будівельних гіпермаркетів, без дозволу правовласника та з очевидною метою скористатися його діловою репутацією. Суд підтримав аргументи позивача, визнавши відсутність у відповідача будь-яких прав чи законних інтересів на використання позначення Leroy Merlin, та зобов'язав передати спірний домен правовласнику. Ця справа підтверджує послідовну позицію українських судів: навіть якщо домен формально зареєстрований фізичною чи юридичною особою, його використання не може порушувати пріоритетні права на добре відомий знак чи комерційне найменування [11].

Прикладом захисту прав інтелектуальної власності на торговельну марку (знак для товарів і послуг) в Україні, зокрема, у сфері кіберсквотингу (недобросовісного використання чужих торговельних марок у доменних іменах) є рішення Дарницького районного суду м. Києва від 15 жовтня 2020 року у справі №753/14214/20 за позовом Товариства з обмеженою відповідальністю «КУРАПРОКС УКРАЇНА» (Позивач) до відповідачів, у тому числі Товариства з обмеженою відповідальністю «Реджері Україна» про припинення порушення прав інтелектуальної власності.

Позовні вимоги полягали у припиненні порушення прав інтелектуальної власності на знак шляхом припинення їх використання у господарській діяльності, в тому числі в мережі Інтернет, а також зобов'язанні ТОВ «Реджері Україна» здійснити переделегування доменних імен на користь Позивача. Дослідивши докази (інформацію про домени, листування з відповідачем, квитанції), суд дійшов висновку, що відповідачі пов'язані спільною діяльністю та використовують доменні імена, які схожі за ступенем змішування із зареєстрованим знаком Позивача.

Суд послався на норми Паризької Конвенції про охорону промислової власності, Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та Правил Домену UA, які захищають від використання знаків, що можуть викликати змішування. Суд ухвалив задовольнити позовні вимоги повністю та зобов'язав ТОВ «Реджері Україна» здійснити переделегування доменних імен на користь ТОВ «КУРАПРОКС УКРАЇНА»[12].

Ще одним прикладом захисту прав інтелектуальної власності на торговельну марку в Україні, зокрема у сфері кіберсквотингу є рішення Солом'янського районного суду м. Києва від 01 листопада 2022 року у справі №760/603/21 за позовом Товариства з обмеженою відповідальністю «Стікс-Україна» (Позивач), яке є власником знаків для косметики. Позов був поданий до власника сайту, ТОВ «Сервіс Онлайн» (реєстратор домену) та ТОВ «Хостінг Україна» (хостинг-провайдер). Позовні вимоги полягали у забороні використовувати схожі позначення у доменному імені позивача та зобов'язанні ТОВ «Сервіс Онлайн» здійснити переделегування доменного імені на користь позивача. Суд встановив ідентичність доменного імені із зареєстрованими знаками позивача. Керуючись законодавством про охорону прав на знаки та «Регламентом публічного домену» (визнаним звичаєм ділового обороту), суд задовольнив позовні вимоги, чим заборонив порушувати права та зобов'язав ТОВ «Сервіс Онлайн» здійснити переделегування доменного імені на користь ТОВ «Стікс-Україна»[13].

Схожим прикладом захисту прав інтелектуальної власності на торговельну марку в Україні у сфері кіберсквотингу є справа №641/8924/19, розглянута Комінтернівським районним судом м. Харкова від 04 лютого 2022 року. Позов був поданий Соціете Кооператіве Агріколь Лімагран (SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE LIMAGRAIN, Франція) – власником міжнародної зареєстрованої ТМь для товарів сільського господарства (насіння). Відповідачами виступили власник сайту та ТОВ «Укрнеймс Датацентр» (реєстратор домену). Позовні вимоги включали: заборону використовувати схоже позначення в доменному імені та зобов'язання ТОВ «Укрнеймс Датацентр» здійснити переделегування доменного імені на користь Позивача. Суд встановив, що позначення в доменному імені схоже до ступеня змішування із зареєстрованою ТМ Позивача та використовується для продажу споріднених товарів (насіння соняшника). Керуючись Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», суд задовольнив позовні вимоги, зобов'язавши відповідачів припинити порушення та ТОВ «Укрнеймс Датацентр» здійснити переделегування доменного імені на користь Соціете Кооператіве Агріколь Лімагран»[14].

**Висновки.** Послідовна судова практика в Україні демонструє сильний захист прав інтелектуальної власності у сфері кіберсквотингу, що підтверджується низкою рішень, де суди визнають доменне ім'я, навіть якщо воно лише схоже до ступеня змішування, як інструмент недобросовісної конкуренції. Приклади, починаючи з прецедентної справи eBay Inc. (2012), де було визнано недійсним реєстрацію знака та передано домени правовласнику, та продовжуючи справами Groupe Adeo (Leroy Merlin) та Infront X, показують пріоритет прав на зареєстрований або відомий знак над пізньою реєстрацією домену. У новітній практиці, зокрема у справах «КУРАПРОКС УКРАЇНА», «Стікс-Україна» (2022) та Соціете Кооператіве Агріколь Лімагран (2022), суди не лише забороняють порушення, але й зобов'язують реєстраторів (ТОВ «Сервіс

Онлайн», ТОВ «Укрнеймс Датацентр») здійснити переделегування спірного доменного імені безпосередньо на користь законного правовласника, використовуючи при цьому як профільне законодавство, так і звичаї ділового обороту (Регламент публічного домену), що підтверджує проактивний та ефективний підхід української судової системи до врегулювання інтернет-спорів, забезпечуючи захист як національних, так і іноземних компаній.

Захист права на доменне ім'я, особливо у міжнародних спорах, демонструє дві паралельні тенденції в українській правовій практиці: зміцнення судового захисту та активне використання позасудових механізмів. Аналіз судової практики у справах про кіберсквотинг свідчить про позитивну динаміку, послідовно підтверджуючи пріоритет прав на торговельну марку над пізнішою реєстрацією домену та зобов'язуючи реєстраторів здійснювати переделегування спірних доменів (як у справах «Стікс-Україна» та Соціете Кооператіве Агріколь Лімагран). Це засвідчує високу ефективність національного судочинства.

Водночас, через складнощі з виконанням рішень стосовно іноземних відповідачів, набуває популярності альтернативний, прискорений позасудовий механізм – Єдина політика вирішення спорів за доменними іменами (UDRP), адаптована в Україні як UA-DRP. Цей регламент дозволяє швидко вирішити спір і отримати примусове рішення про анулювання або передачу домену на підставі несумлінної реєстрації. Таким чином, для ефективного захисту слід одночасно аналізувати як судовий шлях, що демонструє серйозні зрушення, так і швидкий позасудовий засіб.

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що сучасний розвиток цифрових технологій сформував нову сферу правовідносин, у центрі якої перебувають доменні імена. Аналіз законодавства України показує, що правова природа доменного імені є комплексною, а аналіз судової практики свідчить про наявні ефективні механізми захисту у спорах про кіберсквотинг, а також тенденцію до ширшого застосування та розвитку позасудових механізмів (UA-DRP), що змінюють тактику захисту.

***Література:***

1. Що таке домен верхнього (першого), другого та третього рівня. URL: https://qhost.net.ua/blog/24/ .

2. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3689-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7 Ст. 36.

3. Про використання доменних імен у спеціальному публічному домені .gov.ua: Закон України від 28 липня 2023 року № 3284-IX. Відомості Верховної Ради. 2023. № 88. Ст.329.

4. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#n2246 .

5. Про затвердження Положення про галузеву інформаційно-комунікаційну систему Міністерства охорони здоров'я України «HealthNet»: Наказ Міністерства охорони здоров'я від 28.10.2022 № 1937. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1614-22#Text.

6. Проєкт закону про реєстрацію доменних імен № 7357 від 09.05.2022. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39544 .

7. Булат Н.М. Основні напрями вдосконалення чинного законодавства щодо охорони доменних імен. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. Том 31 (70). Ч. 1 № 2. С.74-78.

8. Некіт К.Г. Доменне імя як об'єкт цивільних прав. Часопис цивілістики. Вип. 23. С.40-44. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d1ca968-46a6-4fe8-bc1c-b55e8945fdc4/content.

9. Шеїн К. Захист прав інтелектуальної власності в доменних спорах. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zahist-prav-intelektualnoyi-vlasnosti-v-domennih-sporah.html.

10. Справа № 910/17738/18: рішення Господарського суду м. Києва від 28.01.2020 р. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/87551890.

11. «Доменні спори» та «кіберсквотинг» в українському законодавстві та способи вирішення спорів. URL: https://4b.ua/blog/domain-disputes-and-cybersquatting-in-ukrainian-legislation/?utm_source=chatgpt.com.

12. Справа № 753/14214/20: рішення Дарницького районного суду м. Києва від 18.12.2020 р. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/93645244.

13. Справа №760/603/21: рішення Солом`янського районного суду м. Києва від 1.11.2022 р. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/109915959 .

14. Справа № 641/8924/19: рішення Комінтернівського районного суду м. Харкова від 4.02.2022 р. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/102975476.

***References:***

1. Shcho take domen verkhnoho (pershoho), druhoho ta tretoho rivnia [What are top-level (first), second-level, and third-level domains]. Retrieved from: https://qhost.net.ua/blog/24/ [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu prav na znaky dlia tovariv i posluh»: pryiniatyi 15 hrud. 1993 roku № 3689-XII [Law of Ukraine «On the Protection of Rights to Marks for Goods and Services»]. (1993, December 15). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Vidomosti Verkhovna Rada of Ukraine, 7, p. 36 [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro vykorystannia domennykh imen u spetsialnomu publichnomu domeni.gov.ua»: pryiniatyi 28 lyp. 2023 roku № 3284-IX [Law of Ukraine «On the use of domain names in the special public domain.gov.ua»]. (2023, July 28). Vidomosti Verkhovnoi Rady - Vidomosti Verkhovna Rada of Ukraine, 88, p. 329 [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy «Pro elektronni komunikatsii» [Law of Ukraine on Electronic Communications] № 1089-IX (2020, December 16). (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http: //zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#n2246 [in Ukrainian].

5. Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro haluzevu informatsiino-komunikatsiinu systemu Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy «HealthNet»» [Order of the Ministry of Health «On approval of the Regulations on the sectoral information and communication system of the Ministry of Health of Ukraine «HealthNet»»] № 1937 (2022, October 28). (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http: //zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1614-22#Text. [in Ukrainian].

6. Proiekt zakonu «Pro reiestratsiiu domennykh imen» vid 09.05.2022, № 7357. [Draft Law «On domain name registration» from May 9, 2022, № 7357]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http: //itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39544 [in Ukrainian].

7. Bulat N.M. (2020). Osnovni napriamy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva shchodo okhorony domennykh imen [Main directions for improving the current legislation on domain name protection]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: yurydychni nauky - Scientific notes of V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Legal Sciences, Volume 31 (70). Part 1 №. 2. Pp. 74-78 [in Ukrainian].

8. Nekit K.H. Domenne imia yak obiekt tsyvilnykh prav [Domain name as an object of civil rights]. Chasopys tsyvilistyky - Journal of Civil Law, Issue 23. pp. 40-44. Retrieved from http: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d1ca968-46a6-4fe8-bc1c-b55e8945fdc4/content [in Ukrainian].

9. Shein K. Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti v domennykh sporakh [Protection of intellectual property rights in domain disputes]. Retrieved from http: //yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zahist-prav-intelektualnoyi-vlasnosti-v-domennih-sporah.html [in Ukrainian].

10. Rishennia Hospodarskoho sudu m. Kyieva Sprava y spravi № 910/17738/18 vid 28.01.2020 r. [Decision of the Commercial Court of Kyiv in case № 910/17738/18, dated January 28, 2020.] Retrieved from http: //reyestr.court.gov.ua/Review/87551890 [in Ukrainian].

11. «Domenni spory» ta «kiberskvotynh» v ukrainskomu zakonodavstvi ta sposoby vyrishennia sporiv [«Domain disputes» and «cybersquatting» in Ukrainian legislation and methods of dispute resolution]. Retrieved from http://4b.ua/blog/domain-disputes-and-cybersquatting-in-ukrainian-legislation/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

12. Rishennia Darnytskoho raionnoho sudu m. Kyieva y spravi № 753/14214/20 vid 18.12.2020 r. [Decision of the Darnytskyi District Court of Kyiv in case № 753/14214/20, dated December 18, 2020]. Retrieved from http: //reyestr.court.gov.ua/Review/93645244 [in Ukrainian].

13. Rishennia Solom`ianskoho raionnoho sudu m. Kyieva vid 1.11.2022 r. y spravi № 760/603/21 [Decision of the Solomyanskyi District Court of Kyiv in case № 760/603/21, dated November 1, 2022]. Retrieved from http: https://reyestr.court.gov.ua/Review/109915959 [in Ukrainian].

14. Rishennia Kominternivskoho raionnoho sudu m. Kharkova y spravi № 641/8924/19 vid 4.02.2022 r. [Decision of the Kominternivskyi District Court of Kharkiv in case №641/8924/19, dated February 4, 2022]. Retrieved from http: https://reyestr.court.gov.ua/Review/102975476 [in Ukrainian].

*УДК 344.13:340.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1109-1117*

**Налуцишин Віктор Володимирович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-2053-9906

**Налуцишин Володимир Вікторович** кандидат юридичних наук, доцент, військовослужбовець, https://orcid.org/0000-0002-5161-4219

**Налуцишин Роман Вікторович** магістр права, асистент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0009-0002-9085-1716

# ПОНЯТТЯ ТА СИСТЕМА ВІЙСЬКОВИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ (ЗЛОЧИНІВ) (ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ)

**Анотація.** У статті досліджуються особливості поняття та система військових кримінальних правопорушень (злочинів) у державах англо-американської та романо-германської правових сімей. Наголошено на актуальності дослідження, зумовленій безпрецедентною кількістю військових кримінальних правопорушеннь, що фіксуються під час сучасної збройної агресії з боку російської федерації, та нагальній потребі забезпечення невідворотності кримінальної відповідальності винних осіб. Акцентована увага на стрімких темпах зростання кількості військових кримінальних правопорушень після повномасштабного вторгнення росії в Україну. Зауважено на необхідності вдосконалення вітчизняного кримінального законодавства щодо військових правопорушень із врахуванням позитивного досвіду законодавства розвинених країн. Висвітлено нормативне визначення військових кримінальних правопорушеннь за законодавством США, Великої Британії, Франції, Данії, Німеччини, Підкреслено, що сучасна доктрина зарубіжного військово-кримінального права розширює поняття військового правопорушення також на інші кримінальні факти, вчинені військовослужбовцями, які не є прямим порушенням правил військової служби, або на діяння, вчинені особами, які не мають військового статусу, якщо ці діяння становлять загрозу або завдають фактичної шкоди військовій системі.

Особливу увагу приділено дослідженню критеріїв побудови системи кримінально-караних діянь проти військової служби в зарубіжному законодавстві. Констатовано, що в державах як континентального, так і загального

права системи кримінально-караних посягань проти військової служби встановлюються як Кримінальними кодексами (окремому розділі чи главі) (Румунія, Болгарія), так і спеціальними кримінальними законами: військово-кримінальними кодексами (Італія, Данія), кодексами військової юстиції (Франція, США) та іншими спеціалізованими нормативними актами (ФРН, Велика Британія). Системи злочинів проти військової служби будуються на різних системотворчих ознаках, причому ознака суб'єкта злочину завжди є основною.

**Ключові слова:** законодавство зарубіжних держав, військове право, безпека, кримінальна відповідальність, військові кримінальні правопорушення, злочини.

**Nalutsyshyn Viktor Volodymyrovych** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-2053-9906

**Nalutsyshyn Volodymyr Viktorovych** PhD in Law, Associate Professor, military serviceman, https://orcid.org/0000-0002-5161-4219

**Nalutsyshyn Roman Viktorovych** Master of Laws, Assistant of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0009-0002-9085-1716

## CONCEPT AND SYSTEM OF MILITARY CRIMINAL OFFENSES (CRIMES) (UNDER THE LEGISLATION OF FOREIGN STATES)

**Abstract.** The article examines the features of the concept and system of military criminal offenses (crimes) in the states of the Anglo-American and Romano-Germanic legal families. The relevance of the study is emphasized, due to the unprecedented number of military criminal offenses recorded during the modern armed aggression by the Russian Federation, and the urgent need to ensure the inevitability of criminal liability of the guilty parties. The emphasis is on the rapid growth in the number of military criminal offenses after the full-scale Russian invasion of Ukraine. The need to improve domestic criminal legislation on military offenses is noted, taking into account the positive experience of the legislation of developed countries. The normative definition of military criminal offenses under the legislation of the USA, Great Britain, France, Denmark, and Germany is highlighted. It is emphasized that the modern doctrine of foreign military criminal law extends the concept of military offense to other criminal facts committed by military personnel that are not a direct violation of the rules of military service, or to acts committed by persons who do not have military status, if these acts pose a threat or cause actual harm to the military system.

Particular attention is paid to the study of the criteria for building a system of criminally punishable acts against military service in foreign legislation. It has been established that in states of both continental and common law, the systems of criminal offenses against military service are established both by Criminal Codes (in a separate section or chapter) (Romania, Bulgaria), and by special criminal laws: military criminal codes (Italy, Denmark), codes of military justice (France, USA) and other specialized regulatory acts (Germany, Great Britain). Systems of crimes against military service are built on various system-forming features, and the feature of the subject of the crime is always the main one.

**Keywords:** legislation of foreign states, military law, security, criminal liability, military criminal offenses, crimes.

**Постановка проблеми.** Відповідно до положень Конституції України (ст. 17) захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України [1]. В зв'язку з цим, найголовнішою умовою реалізації права народу на самовизначення, збереження держави та забезпечення її сталого розвитку на основі цінностей демократії, верховенства права, свободи, гідності, безпеки та процвітання громадян усіх національностей є військова безпека.

Головною метою стратегії військової безпеки нашої держави має бути визначена заздалегідь підготовлена та всебічно забезпечена всеосяжна оборона на основі стримування, стійкості та взаємодії, що забезпечує суверенітет та територіальну цілісність держави. Очевидно, що це досягається спроможністю системи управління державою, сил оборони, національної економіки, інфраструктури та суспільства швидко відновлюватися та адаптуватися до змін у середовищі безпеки та до тривалого протистояння у наданні відсічі та стримування збройної агресії, підтримкою здібностей до здійснення стратегічного розгортання, територіальної оборони, рухом опору людських сил оперативного та мобілізаційного резерву, до яких віднесено резервісти, військовозобов'язані та громадяни, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки та оборони.

Зда́вна назрівше реформування Збройних Сил України передбачає першочергове вирішення завдань, пов'язаних із зміцненням законності та дисципліни їх особового складу, утвердженням суворого військового правопорядку, ефективним захистом прав та законних інтересів військовослужбовців. Злочинні посягання, що вчиняються у військах, підривають бойову готовність військових частин та підрозділів, формують негативне ставлення до української армії в громадській думці як всередині країни, так і за кордоном.

Відзначаємо, що після повномасштабного вторгнення росії в Україну спостерігається тенденція поширення кримінальних правопорушень проти

встановленого порядку несення військової служби (військових кримінальних правопорушень). Узагальнюючи статистичні показники облікованих кримінальних правопорушень проти встановленого порядку несення військової служби зауважимо, що динаміка загальної кількості військових кримінальних правопорушень у 2022 р. (13 766) у порівнянні із 2021 р. («довоєнним» роком) ( 3037) зросла у 4,5 рази, у 2023 р. (28 666) в 9,5 разів, а в 2024 р. (93 900) у 30,9 разів. Лише за за січень-серпень 2025 року обліковано 141097 військових кримінальних правопорушень, найбільше за ст. 407 КК (самовільне залишення військової частини або місця служби) – 121024 та ст. 408 КК (дезертирство) – 17034 [2]. Зауважуємо, також, що військовим кримінальним правопорушенням властива ознака латентності. Наявні складнощі з обліком вказаних посягань через існуючі традиції, закритість системи, особливості відносин у Збройних Силах України.

Наведене свідчить про стрімкі темпи зростання кількості військових кримінальних правопорушень та вказує на критичне загострення проблеми запобігання та профілактики даної категорії злочинних посягань.

Очевидним є те, що умови воєнного стану в Україні вказали на потребу вдосконалення кримінального законодавства держави щодо військових правопорушень. Вважаємо, що поступальний розвиток системи військових кримінальних правопорушеннь в Україні неможливий без звернення до досвіду законодавства розвинених країн, аналіз якого показує, які особливості аналізованих систем злочинних посягань у кримінальному законодавстві інших держав, що є якісно позитивним для рецепції та виступає орієнтиром для розвитку вітчизняної системи зазначених кримінальних правопорушеннь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження питань військово-кримінального законодавства та особливостей кримінальної відповідальності військовослужбовців зроб. такі науковці, як Бодаєвський В.П., Брич Л.П., Давидович І. І., Дячук С.І., Карпенко М. І., Мельник С. М., Панов М.І., Сенько М. М., Хавронюк М. І., Харитонов С. О. та ін. Водночас доводиться констатувати, що питання сучасного військово-кримінального права зарубіжних держав, зокрема і щодо поняття та видів військових злочинів, є недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Мета статті –** дослідження поняття та системи військових кримінальних правопорушень (злочинів) за законодавством зарубіжних держав.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку української державності, коли проведення військової реформи є першочерговим завданням порядку денного, необхідність розвитку знань про військово-порівняльне правознавство, включаючи його військово-кримінальні аспекти, є очевидною.

В сьогоденні компаративістське пізнання сучасного військово-кримінального права зарубіжних країн набуває особливого значення і сприяє виявленню особливостей підтримки дисципліни та законності в арміях зарубіжніх держав.

Вказане надає змогу краще дізнатися про збройні сили інших країн, специфіку їхнього військового світогляду, визначити переваги та недоліки кримінально-правового механізму притягнення до відповідальності військовослужбовців, врахувати їх помилки та не допустити аналогічних у вітчизняному військово-кримінальному законодавстві.

Порівняльний аналіз понять та системи військових кримінальних правопорушень (злочинів) у державах англо-американської та романо-германської правових сімей дозволяє виявити особливості правового регулювання даної сфери.

У законодавстві зарубіжних держав не прийнято єдиного підходу до розуміння терміна військового злочину.

В даний час у ***Сполучених Штатах Америки*** діє Єдиний Кодекс Військової Юстиції (Uniform Code of Military Justice) 1951 року, який взагалі не містить поняття військового злочину, але в ст. 77 встановлює поняття суб'єкта військового злочину: по-перше, до категорії суб'єкта відноситься особа, яка вчинила злочин, зазначений у розділі 10 цього Кодексу, або сприяє, підбурює, дає пораду, віддає команду, забезпечує його вчинення; по-друге - сприяє виконанню діяння, якщо воно головним чином вчинене нею . Можна зробити висновок, що під *військовим злочином* у США розуміється протиправна дія (бездіяльність), яка передбачена військовим законом. Разом з тим у ст. 134 Єдиного Кодексу Військової Юстиції США встановлено, що особа повинна бути притягнута до кримінальної відповідальності у разі, якщо зазначена особа сприяє безладам, нехтує дисципліною, компрометує Збройні Сили діями, не передбаченими даним нормативним актом [3].

У ***Великій Британії*** в 2006 році набрав чинності Закон «Про Збройні Сили» (Armed Forces Act) [1], який замінив закони «Про Армію» 1955 року, «Про Військово-Повітряні Сили» 1955 року та «Про дисципліну у Військово-Морському Флоті» 1957 року. У ст. 42 вказаного закону закріплено визначення «відповідного злочину», караного Законом: це кримінально каране діяння, передбачене цим Законом, або таке, що є «еквівалентним» йому [4]. Закон Сполученого Королівства криміналізує не лише специфічні військові злочини, а й поширює дію загального кримінального законодавства на військовослужбовців із певними особливостями.

Таким чином, під *військовим злочином* у країнах англо-американської правової сім'ї розуміють кримінально каране діяння, передбачене відповідним законом про кримінальну відповідальність військовослужбовців, або таке, що становить певну загрозу для Збройних Сил і є аналогічним до того, що передбачено нормативним актом.

Згідно зі ст. 311-1 Кодексу військової юстиції (Code de Justice Militaire) ***Францу́зької Респу́бліки*** передбачено, що злочинні діяння, незалежно від закріплення Кримінальним кодексом Французької Республіки, караються цим Кодексом, якщо вони посягають на закони та звичаї війни, встановлені

міжнародним правом, або на військовий порядок [5]. Отже, військовим злочином є кримінально каране діяння, передбачене спеціальним законом, що порушує закони і звичаї війни або встановлений військовий порядок.

Військовий Кримінальний кодекс (Military Penal Code) ***Королівства Данії*** передбачає відповідальність за вчинення злочинів, що посягають на встановлений порядок проходження військової служби, в тому числі й під час збройних конфліктів, а також містить окремі положення щодо порушення законів і методів ведення війни. Зокрема у § 36 визначено, що той, хто під час збройного конфлікту свідомо використовує військові методи або процедури, що суперечать міжнародним угодам, підписаними Данією або міжнародним звичаєвим правом, карається довічним позбавленням волі [6].

Єдиним джерелом військово-кримінального права ***Федеративної Республіки Німеччини*** є Закону «Про відповідальність за військові злочини» (Wehrstrafgesetz) від 24 травня 1957 р., який регулює питання кримінальної відповідальності солдатів Бундесверу; військових начальників, які не є солдатами, у разі порушення їхніх обов'язків; колишніх солдатів, які вчинили військові злочини під час проходження військової служби; інших осіб (підбурювачів, пособників, інших співучасників у разі «спроби» взяти участь у вчиненні цих військових злочинів) (§1). Відповідно до § 2 Закону «Про відповідальність за військові злочини» ФРН військовими злочинами визнаються діяння, заборонені зазначеним Законом [7].

Таким чином, *військовий злочин* у країнах романо-германської правової сім'ї визначається як конкретне кримінально каране діяння, суворо передбачене законом у цій якості.

Визначення поняття *військового кримінального правопорушення* передбачає використання декількох критеріїв у кримінальній доктрині, а також у позитивному праві. Доктрина, як і сучасне позитивне право, розширює поняття військового правопорушення також на інші кримінальні факти, вчинені військовослужбовцями, які не є прямим порушенням правил військової служби, або на діяння, вчинені особами, які не мають військового статусу, якщо ці діяння становлять загрозу або завдають фактичної шкоди військовій системі як важливій складовій оборонної спроможності держави або союзу держав. Зокрема Jacques-Henri Robert (почесний професор Університету Париж II Пантеон-Ассас) підкреслює, що дії, спрямовані проти зовнішньої безпеки держави, а також інші правопорушення, що підпадають під юрисдикцію військового судочинства, також є військовими правопорушеннями [8, с. 254].

Інші автори, відзначаючи існуючі суперечки щодо критеріїв розмежування військових злочинів та злочинів загального права, вважають *військовими злочинами діяння*, які не можуть бути вчинені поза військовою системою (наприклад, дезертирство, непокора), а також діяння, які можуть бути вчинені поза військовою системою, якщо за своїм характером і особливою тяжкістю становлять загрозу для цієї системи [9, с. 55].

Дослідження критеріїв побудови системи кримінально-караних діянь проти військової служби в зарубіжному законодавстві є доцільним у рамках існуючих правових сімей. Насамперед, слід зазначити, що у державах континентальної правової сім'ї системи кримінально-караних посягань проти військової служби встанов-люються як Кримінальними кодексами (окремому розділі чи главі) (Румунія, Болгарія та інші країни, що належали до колишньої комуністичної системи), так і спеціальними кримінальними законами: військово-кримінальними кодексами (Італія, Данія), кодексами військової юстиції (Франція) та іншими спеціалі-зованими нормативними актами (ФРН).

Кримінальні та військово-кримінальні закони більшості країн прямо вказують на окремі ознаки складу злочинів проти військової служби, на яких і засновані системи даних злочинних діянь. Однак, по-перше, такі критерії не обов'язково формулюються нормами про поняття цих злочинів, по-друге, така ознака, як суб'єкт злочину, завжди є основним для формування систем досліджуваних злочинів, хоча не скрізь розкривається одноманітно.

Так, розділ 2 книги третьої Кодексу військової юстиції ***Французької Республіки*** поділяється на 4 глави, в яких викладена система складів кримінально караних діянь, що будується з урахуванням родового об'єкта посягання та включає діяння, пов'язані з ухиленням від військового обов'язку (глава I), порушення честі та обов'язку (глава II), порушення дисципліни (глава III), невиконання наказів (глава IV). Окремо виділені посягання на фундаментальні інтереси нації під час війни: зрада і шпигунство (ст.ст. 331-1–331-4), інші замахи на національну оборону (ст.ст. 332-1–332-5) [5]. В основу даної класифікації покладено в першу чергу критерій часу вчинення злочинних діянь, тобто мирний або воєнний. Далі поділ проводиться на підставі комплексного критерію: суспільна небезпечність діянь, об'єкт посягання та значимість обов'язків військовослужбовців для держави.

Закон «Про відповідальність за військові злочини» ***Федеративної Республіки Німеччини*** закріплює 4 види військових злочинів: проти обов'язків військової служби, проти обов'язків підлеглих, проти обов'язків командирів і проти інших військових обов'язків [7]. Дана класифікація бере за основу критерій різновиду військових обов'язків. Передбачено відповідальність за невиконання наказу, дезертирство, порушення обов'язків з охорони військових об'єктів тощо [10, с. 215]. На початку представлені порушення обов'язку перебування в призначеному місці, далі порушення вимог субординації, а потім інші. Даний Закон закріплює більше складів злочинів, за якими притягуються командири за неправомірне поводження з підлеглими, ніж складів за непокору офіцеру, що передбачає високу відповідальність тих військовослужбовців, хто має право віддавати накази.

За законодавством ***США*** військові злочини (military offenses) поділяються на дві основні категорії: суто військові злочини (purely military offenses), які можуть вчиняти лише військовослужбовці, та загальнокримінальні злочини

(military-connected civilian offenses), вчинені військовослужбовцями [11, с. 108]. Глава 10 Єдиного Кодексу Військової Юстиції США включає в себе 58 складів військових злочинів і не передбачає їх систематизації. Зокрема, встановлена кримінальна відповідальність за дезертирство, заколот, допомогу ворогу, шпигунство, вбивство, грабіж та інші [3]. Таким чином, у Кодексі США закріплені положення про кримінальну відповідальність військовослужбовців за вчинення загальнокримінальних злочинів у зв'язку з їх підвищеним ступенем суспільної небезпеки при вчиненні особами, які проходять військову службу.

У Законі «Про Збройні Сили» ***Великої Британії***, навпаки, міститься класифікація військових злочинів, що включає 8 видів: 1) допомога ворогу, недотримання правил проведення бойових операцій; 2) заколот; 3) дезертирство та відсутність без спеціального дозволу; 4) непокору; 5) нехтування обов'язком і неправомірну поведінку; 6) злочини проти власності (мається на увазі державна або службова власність); 7) злочини проти військового правосуддя; 8) злочини, що посягають на правомірне використання водних та повітряних суден [4]. Можна припустити, що групи діянь виділяються за критерієм об'єкта посягання, в якості якого виступають - виконання будь-якого обов'язку військовослужбовця, військова власність, інтереси військового правосуддя та використання водних і повітряних суден.

**Висновки.** Підсумовуючи наведене, передусім наголосимо, що: 1) спільною рисою військово-кримінального законодавства досліджених держав є та обставина, що у них відсутнє законодавче визначення поняття військового злочину або ж воно є надто формальним; 2) системи злочинів проти військової служби будуються на різних системотворчих ознаках, причому ознака суб'єкта злочину завжди є основною; такі ознаки об'єктивної сторони злочину проти військової служби, як час та (або) обстановка, зазвичай розглядаються як необхідні для побудови систем досліджуваних злочинів. Держави романо-германської правової системи більш повно закріплюють нормативні положення про кримінальну відповідальність військовослужбовців шляхом використання різних класифікацій. Держави англо-американської правової сім'ї, залишаючи багато питань на розсуд суду, не мають єдиного підходу до питання регулювання кримінальної відповідальності осіб, які проходять військову службу.

Вважаємо, що аналіз досвіду зарубіжних держав може бути корисним для майбутніх реформ вітчизняного військово-кримінального законодавства, і перш за все щодо визначення поняття та системи військових кримінальньних правопорушень.

***Література:***

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 03.10.2025).

2. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-серпень 2025 року. Офіс Генерального прокурора. URL: https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2 (дата звернення: 03.10.2025).

3. Uniform Code of Military Justice (UCMJ). URL: https://ucmj.us/ (дата звернення: 03.10.2025).

4. Armed Forces Act 2006. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents (дата звернення: 03.10.2025).

5. Code de Justice Militaire. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006071360/ (дата звернення: 03.10.2025).

6. Denmark Military Penal Code Act no. 530 of 24/06/2005. URL: https://www.fauk.dk/globalassets/fauk/dokumenter/engelsk/-danish-military-penal-code-.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

7. Wehrstrafgesetz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/wstrg/BJNR002980957.html (дата звернення: 03.10.2025).

8. J. Henri Robert, Droit penal général, P.U.F., Paris, 1988, 560 p.

9. J.C.Soyer, Manuel de droit pénal et de procédure pénale, L.G.D.J., Paris, 1984, p. 55.

10. Schölz S. Das deutsche Wehrstrafrecht – Eine systematische Darstellung. Berlin : Duncker & Humblot, 2021. 348 p.

11. Solis G. The Law of Armed Conflict: International Humanitarian Law in War. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 890 p.

***References:***

1. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

2. Yedynyi zvit pro kryminalni pravoporushennia za sichen-serpen 2025 roku. Ofis Heneralnoho prokurora [Unified Report on Criminal Offenses for January-August 2025. Office of the Prosecutor General]. (n.d.). gp.gov.ua. Retrieved from https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2 [in Ukrainian].

3. Uniform Code of Military Justice (UCMJ). (n.d.). ucmj.us. Retrieved from https://ucmj.us/ [in USA].

4. Armed Forces Act (2006). gov.uk. Retrieved from https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents [in United Kingdom].

5. Code de Justice Militaire [Code of Military Justice]. (n.d.). gouv.fr. Retrieved from https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006071360/ [in France**].**

6. Denmark Military Penal Code Act no. 530 (2005). fauk.dk. Retrieved from https://www.fauk.dk/globalassets/fauk/dokumenter/engelsk/-danish-military-penal-code-.pdf [in Denmark**].**

7. Wehrstrafgesetz. [Military Penalty Act]. (n.d.). gesetze-im-internet.de. Retrieved from https://www.gesetze-im-internet.de/wstrg/BJNR002980957.html [in Germany**].**

8. J. Henri Robert (1988), Droit penal général [General criminal law], P.U.F., Paris [in France].

9. J.C.Soyer (1984), Manuel de droit pénal et de procédure pénale [Manual of Criminal Law and Procedure], L.G.D.J., Paris [in France].

10. Schölz S (2021). Das deutsche Wehrstrafrecht – Eine systematische Darstellung [German military criminal law – a systematic presentation]. Berlin : Duncker & Humblot. [in Germany**].**

11. Solis G (2020). The Law of Armed Conflict: International Humanitarian Law in War. Cambridge : Cambridge University Press. [in United Kingdom].

*УДК :351.86:327*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1118-1125*

**Насонов Максим Ігорович** кандидат економічних наук, докторант кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Академії праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ https://orcid.org/ 0009-0009-7044-837

**Завидняк Ірина Олександрівна** кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Академії праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1816-7426

# ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз ключових факторів, які впливають на процес формування та змістовне наповнення Стратегії національної безпеки України. Визначено, що цей процес є динамічним і детермінується складною системою взаємопов'язаних чинників.

Проведено систематизацію факторів впливу на процес формування Стратегії національної безпеки та визначено ступень їхнього впливу на стратегічне планування у сфері безпеки і оборони зокрема. Так, на основі аналізу нормативно-правових актів, наукових праць та емпіричних даних виокремлено три основні групи факторів: зовнішні (геополітичні), внутрішні (соціально-політичні, економічні, інституційні) та гібридні (транснаціональні).

Зазначено, що визначальним зовнішнім фактором є триваюча збройна агресія Російської Федерації, яка фундаментально трансформувала підходи до визначення загроз та пріоритетів національної безпеки. Проаналізовано вплив стратегічного курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію як ціннісного орієнтиру та інструменту посилення обороноздатності.

Серед внутрішніх факторів виділено значущість інституційної спроможності державних органів, стану економічної стійкості, рівня соціальної згуртованості та інформаційної резистентності суспільства. Особливу увагу, у даному аспекті, приділено гібридним загрозам, зокрема кібератакам, дезінформаційним кампаніям та енергетичному шантажу, які призводять до необхідності розробляти та використовувати асиметричні та інноваційні підходи у стратегічному плануванні.

Отже, сучасна Стратегія національної безпеки України формується в умовах перманентної кризи та є результатом синтезу реактивних дій на наявні загрози та проактивних кроків, спрямованих на розбудову стійкості нашої

держави, а запропонована класифікація факторів може бути використана для подальших наукових досліджень та вдосконалення процесу стратегічного прогнозування.

**Ключові слова:** національна безпека, стратегія національної безпеки, фактори впливу, геополітичні фактори, гібридні загрози, стійкість держави, стратегічне планування, євроатлантична інтеграція.

**Nasonov Maksim Igorovich** Candidate of Economic Sciences, Doctoral student at the Department of Constitutional, Administrative and Financial Law of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, https://orcid.org/ 0009-0009-7044-837

**Zavydniak Iryna Oleksandrivna** Candidate of Juridical Science, docent, Head at the Department of Criminal Law, Procedure and Criminology, Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-1816-7426

## FACTORS INFLUENCED ON THE FORMATION OF THE STATE STRATEGY OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of key factors that influence the process of formation and content of the National Security Strategy of Ukraine. It is determined that this process is dynamic and is determined by a complex system of interrelated factors.

The factors influencing the process of formation of the National Security Strategy are systematized and the degree of their influence on strategic planning in the field of security and defense in particular is determined. Thus, based on the analysis of regulatory legal acts, scientific works and empirical data, three main groups of factors are identified: external (geopolitical), internal (socio-political, economic, institutional) and hybrid (transnational). It is noted that the determining external factor is the ongoing armed aggression of the Russian Federation, which has fundamentally transformed approaches to identifying threats and priorities of national security. The impact of the strategic course on European and Euro-Atlantic integration as a value reference point and a tool for strengthening defense capabilities is analyzed.

Among the internal factors, the significance of the institutional capacity of state bodies, the state of economic stability, the level of social cohesion and information resistance of society is highlighted. Particular attention, in this aspect, is paid to hybrid threats, in particular cyberattacks, disinformation campaigns and energy blackmail, which lead to the need to develop and use asymmetric and innovative approaches in strategic planning. Therefore, the modern National Security Strategy of Ukraine is being formed in conditions of permanent crisis and is the result of a synthesis of reactive actions to existing threats and proactive steps aimed at building the resilience of our state, and the proposed classification of factors can be used for further scientific research and improving the process of strategic forecasting.

**Keywords:** national security, national security strategy, influencing factors, geopolitical factors, hybrid threats, state resilience, strategic planning, Euro-Atlantic integration.

**Постановка проблеми.** В умовах XXI століття система міжнародних відносин зазнає глибоких трансформацій, що супроводжуються ерозією усталених безпекових архітектур та появою нових викликів і загроз. Для України, яка з 2014 року перебуває у стані прямого військового протистояння з Російською Федерацією, питання формування дієвої та адекватної державної Стратегії національної безпеки набуло екзистенційного значення. Цей процес перестав бути суто теоретичною вправою кабінетних аналітиків і перетворився на життєво важливий інструмент виживання та розвитку держави.

Ефективність стратегічного планування напряму залежить від глибини розуміння, аналізу та прогнозування всієї сукупності факторів, які впливають на безпекове середовище нашої держави.

Тож, повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році стало каталізатором кардинального перегляду підходів до національної безпеки в цілому, змусивши Україну перейти від стратегії стримування (яка по суті виявилась не дієвою) до стратегії перемоги та всеохоплюючої оборони. Систематизація чинників, які лежать в основі цього процесу, є важливою науковою задачею, вирішення якої сприятиме підвищенню якості майбутніх стратегічних документів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам національної безпеки України, спостерігається недостатність комплексних, системних досліджень, які б аналізували сукупний та синергетичний вплив усієї множини факторів впливу на процес стратегічного планування в умовах тривалої війни високої інтенсивності. Більшість наявних досліджень фокусується на військово-політичних або інформаційних загрозах, залишаючи поза увагою взаємозв’язок внутрішніх соціально-економічних та інституційних загроз із зовнішнім безпековим тиском.

Таким чином, постає наукова проблема, яка полягає у відсутності цілісного науково-обґрунтованого підходу до ідентифікації, класифікації та аналізу ієрархії факторів, що детермінують процес формування державної Стратегії національної безпеки сучасної України.

Вирішення цієї проблеми є критично важливим для розробки адекватної, гнучкої та довгострокової стратегії, здатної забезпечити захист національних інтересів у мінливому та висококонкурентному світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу окремих аспектів формування політики національної безпеки присвячені праці таких українських вчених, як В. П. Горбуліна, О. В. Литвиненка, Г. М. Перепелиці та інших. Вони глибоко досліджували питання гібридної війни, геополітичних викликів та інституційних механізмів сектору безпеки і оборони. Водночас динамічність

безпекового середовища, особливо в умовах повномасштабної війни, вимагає комплексного та оновленого аналізу всієї палітри факторів, що визначають логіку стратегічного вибору України. Тож, існує потреба в їх систематизації та класифікації для кращого розуміння причинно-наслідкових зав'язків у процесі прийняття стратегічних рішень.

**Мета статті** – комплексний аналіз та систематизація ключових зовнішніх, внутрішніх та гібридних факторів, що визначають зміст, пріоритети та механізми реалізації Стратегії національної безпеки України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах безпрецедентних викликів, що постали перед Україною, ефективна державна Стратегія національної безпеки набуває вирішального значення для збереження суверенітету, територіальної цілісності та забезпечення сталого розвитку. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації кардинально змінила безпекове середовище не лише в регіональному, а й у глобальному масштабі, висунувши на передній план необхідність адаптації та вдосконалення підходів до формування стратегічних документів у сфері безпеки і оборони. Національна безпека перестала бути виключно мілітарною категорією, перетворившись на комплексну систему, що охоплює політичний, економічний, соціальний, інформаційний, кібернетичний та екологічний виміри.

Формування державної Стратегії національної безпеки є складним, багатогранним процесом, що зазнає впливу широкого спектра динамічних та взаємопов'язаних факторів.

Отже, до зовнішніх чинників (факторів) належать:

- пряма військова загроза;
- гібридні методи ведення війни;
- глобальна геополітична конкуренція;
- стан відносин із ключовими міжнародними партнерами (США, ЄС, Велика Британія);
- зобов'язання в рамках європейської та євроатлантичної інтеграції.

Водночас, внутрішні фактори, такі як: - стійкість державних інститутів; - рівень економічної стабільності; - енергетична незалежність; - соціальна згуртованість; - боротьби з корупцією; - демографічна ситуація; - стан інформаційного простору, відіграють не менш важливу, а подекуди й визначальну роль у здатності держави адекватно реагувати на загрози.

Формування державної Стратегії національної безпеки є складним політичним процесом, який відбувається під впливом різноспрямованих чинників (факторів). Тож, для зручності аналізу їх доцільно класифікувати на три взаємопов'язані групи:

1. зовнішньополітичні та геополітичні фактори;
2. внутрішні фактори;
3. гібридні та транснаціональні фактори.

Розглянемо кожну групу факторів окремо.

Говорячи про зовнішньополітичні та геополітичні фактори, треба зазначити, що ця група факторів є домінантною, оскільки саме зовнішнє безпекове середовище генерує основні загрози існування України як суверенної, незалежної держави.

Збройна агресія Російської Федерації є ключовим, системоутворюючим фактором даної групи, який визначає всю архітектуру національної безпеки нашої держави. Так, починаючи з 2014 року, а особливо після 24 лютого 2022 року, протидія агресору є найвищим пріоритетом, а сучасне стратегічне планування повністю сконцентроване на досягненні перемоги та відновленні територіальної цілісності. Цей фактор знайшов своє відображення у більшості ключових нормативно-правових актах, зокрема:

- Законі України «Про національну безпеку України», де Російська Федерація прямо визначена як держава-агресор [1];
- Стратегії національної безпеки 2020 року, затвердженої Указом Президента, було визначено всеохоплюючу оборону як основний інструмент протидії [2].

Ще одним зовнішньополітичним фактором формування державної Стратегії національної безпеки є стратегічний курс нашої держави на членство в ЄС та НАТО. Цей фактор є не лише зовнішньополітичною метою, а й потужним інструментом внутрішніх трансформацій нашої країни. Необхідність досягнення критеріїв членства у цих міжнародних об'єднаннях стимулює проведення реформ у секторі безпеки і оборони, впровадження стандартів НАТО, зміцнення демократичних інститутів та верховенства права зокрема.

Закріплення зазначеного курсу в Конституції України [3] перетворило його на довгостроковий путівник, що визначає параметри розвитку держави та її безпекову політику.

Наступним зовнішньополітичним фактором формування державної Стратегії національної безпеки, на якому ми хотіли б зупинитись, є – стан та динаміка міжнародної підтримки України, тому як, залежність України від військово-технічної, фінансової та політичної допомоги партнерів є критично важливим фактором. Формування та підтримання міжнародної коаліції, укладання двосторонніх безпекових угод, робота на міжнародних майданчиках (ООН, ОБСЄ) безпосередньо впливають на спроможність України боротися далі та на зміст її безпекової стратегії зокрема.

Трансформація глобальної та регіональної безпекових архітектур, також є одним із зовнішньополітичних факторів формування та розвитку державної Стратегії національної безпеки. Це пояснюється у першу чергу, наявною кризою існуючих міжнародних інститутів (зокрема, інститут ООН) у питанні запобігання агресії, що і змушує Україну шукати нові, більш гнучкі формати безпекової взаємодії (наприклад, Люблінський трикутник, посилена співпраця з Великою Британією, країнами Балтії та Скандинавії). Це впливає на стратегію в частині розбудови нових альянсів [4, с.15].

Спроможність держави ефективно реагувати на зовнішні загрози безпосередньо залежить від її внутрішньої стійкості, тож до внутрішніх факторів формування державної Стратегії національної безпеки нашої держави нами віднесено:

а) інституційну спроможність сектору безпеки і оборони, яка безпосередньо вбачається у ефективності роботи ключових інституцій нашої держави, а саме: Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, Збройних Сил України, розвідувальних органів, правоохоронної системи, і є вирішальною. Вважаємо, що процес формування стратегії залежить від якості аналітичної роботи цих органів, їхньої здатності до координації, швидкого прийняття рішень та якісної взаємодії [5, с. 104].

б) економічна стійкість та мобілізаційний потенціал. Стан економіки, її здатність функціонувати в умовах війни, забезпечувати потреби оборони та підтримувати макрофінансову стабільність є фундаментом національної безпеки держави. Тож, питання захисту критичної інфраструктури, диверсифікації економіки, боротьби з корупцією та залежність від міжнародної фінансової допомоги є важливими змінними, що враховуються при стратегічному плануванні.

в) соціально-політична згуртованість та стійкість суспільства. Даний внутрішній чинних є визначальним, тому як високий рівень національної єдності та готовності громадян до спротиву є унікальним стратегічним ресурсом України. Водночас внутрішні політичні суперечності, соціальна напруга, явне зростання рівня корупції та демографічна криза є потенційними вразливими індикаторами, які мають враховуватися. Тож, Стратегія національної безпеки має включати заходи з посилення національної ідентичності та соціальної стійкості [6, с. 105].

Говорячи про третю групу факторів формування державної Стратегії національної безпеки, а саме гібридні та транснаціональні фактори, треба зазначити, що ці чинники характеризуються у першу чергу транскордонним характером та використанням невійськових методів впливу. Вважаємо, що до даної групи факторів доцільно віднести:

- інформаційну та кібернетичну безпеку;
- енергетичну безпеку;
- розвідувально-підривну діяльність та тероризм.

Інформаційна та кібернетична безпека нашої держави знаходиться під постійним прицілом, тому як Україна є постійним об’єктом масштабних дезінформаційних кампаній та кібератак, метою яких є не тільки дестабілізація суспільства та підрив довіри до влади, а й ураження об’єктів критичної інфраструктури.

Протидія зазначеним загрозам є одним із ключових пріоритетів, які відображено у таких доктринальних документах, як Стратегія кібербезпеки [7] та Стратегія інформаційної безпеки [8].

Енергетична безпека нашої держави, є не менш важливою, ніж інформаційна та кібернетична безпека України, тому як використання Російською Федерацією енергоресурсів як зброї, а також цілеспрямовані удари по енергетичній інфраструктурі України перетворили енергетичну безпеку на складову воєнної безпеки.

Стратегічні завдання щодо забезпечення енергетичної безпеки нашої держави включають:

а) диверсифікацію джерел постачання;

б) підвищення енергоефективності енергетичних об'єктів;

в) фізичний захист енергетичних об'єктів.

Розвідувально-підривна діяльність та тероризм. Діяльність іноземних спецслужб, спрямована на дестабілізацію внутрішньої ситуації в Україні, створення агентурних мереж та вчинення диверсій, тож, розвідувально-підривна діяльність ворога залишається постійною загрозою для нашої держави, що вимагає ефективної контррозвідувальної діяльності.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що процес формування державної Стратегії національної безпеки України є багатофакторним і відбувається у надзвичайно складних умовах.

На відміну від багатьох країн, для яких стратегічне планування є переважно превентивним інструментом, для України це - інструмент виживання та боротьби:

1) системоутворюючим фактором, що визначає всю логіку та пріоритети Стратегії, є пряма збройна агресія Російської Федерації. Цей чинник трансформував українську стратегічну культуру, змусивши її перейти від пасивно-оборонної до активно-оборонної моделі, орієнтованої на досягнення перемоги;

2) стратегічний вибір на користь європейської та євроатлантичної інтеграції виступає одночасно і як ціннісний орієнтир, і як практичний механізм посилення стійкості держави через впровадження найкращих практик та стандартів у сфері управління, оборони та верховенства права;

3) ефективність стратегії критично залежить від внутрішньої стійкості держави - інституційної, економічної та соціальної. Без міцного внутрішнього фундаменту успішна протидія зовнішнім загрозам неможлива;

4) гібридний характер сучасних загроз вимагає від стратегічного планування комплексності, гнучкості та інноваційності, поєднуючи військові та невійськові інструменти захисту національних інтересів.

Отже, сучасна Стратегія національної безпеки України - це стратегія воюючої держави, яка змушена одночасно вирішувати завдання відсічі агресії, проведення глибоких внутрішніх реформ та адаптації до мінливого глобального контексту.

Подальші наукові праці можуть бути спрямовані на дослідження механізмів імплементації стратегії та оцінки її ефективності в умовах довготривалої війни.

***Література:***

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

2. 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 р. № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text

3. Конституція України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Перепелиця Г. М. Трансформація системи європейської безпеки в умовах російсько-української війни. *Зовнішні справи.* 2023. № 4. С. 12–18.

5. Горбулін В. П. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ: Брайт Букс, 2020. 256с.

6. Литвиненко О. В. Стійкість як основа національної безпеки: український досвід. *Стратегічні пріоритети.* 2021. № 1 (58). С. 5–14.

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 26 серпня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021.

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41005.

***References:***

1. Pro natsional′nu bezpeku Ukrayiny [On the National Security of Ukraine]: Zakon Ukrayiny. (2018). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

2. Pro rishennya Rady natsional′noyi bezpeky i oborony Ukrayiny «Pro Stratehiyu natsional′noyi bezpeky Ukrayiny»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny. (2020). № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text

3. Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine]. (1996). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Perepelytsya H. M. (2023). Transformatsiya systemy yevropeys′koyi bezpeky v umovakh rosiys′ko-ukrayins′koyi viyny [Transformation of the European Security System in the Context of the Russian-Ukrainian War]. *Zovnishni spravy*, № 4, 12–18. [in Ukrainian].

5. Horbulin V. P. (2020). Yak peremohty Rosiyu u viyni maybutn′oho [How to defeat Russia in the war of the future]. Kyyiv: Brayt Buks, 256 p.p. [in Ukrainian].

6. Lytvynenko O. V. (2021). Stiykist′ yak osnova natsional′noyi bezpeky: ukrayins′kyy dosvid [Resilience as a basis of national security: Ukrainian experience]. *Stratehichni priorytety*, № 1 (58), 5–14.

7. Pro rishennya Rady natsional′noyi bezpeky i oborony Ukrayiny «Pro Stratehiyu kiberbezpeky Ukrayiny»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny. (2021). № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021.

8. Pro rishennya Rady natsional′noyi bezpeky i oborony Ukrayiny «Pro Stratehiyu informatsiynoyi bezpeky»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny. (2021). № 685/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41005

*УДК 343.131.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1126-1135*

**Неклеса Олександр Вікторович** старший викладач кафедри кримінального процесу, капітан поліції, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, https://orcid.org/0000-0001-9572-9600

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ЗАХИСТ ПІДОЗРЮВАНОГО НА СТАДІЇ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ

**Анотація.** У статті досліджується комплексне питання забезпечення права підозрюваного на захист у кримінальному провадженні, яке виступає однією з фундаментальних гарантій демократичного суспільства та правової держави. Аналізується як міжнародна, так і національна нормативна база, що формує основу для реалізації цього права на стадії досудового розслідування. Розглядається роль міжнародних стандартів, зокрема Загальної декларації прав людини 1948 року, Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року та Міжнародного пакту про громадянські і політичні права 1966 року, які заклали правові підвалини недопустимості дискримінації, а також визначили право кожної особи на справедливий судовий розгляд та ефективне поновлення порушених прав. Підкреслюється, що саме ці акти стали базою для формування сучасних національних механізмів у сфері захисту прав підозрюваного і обвинуваченого.

У межах вітчизняного правового поля детально аналізуються положення Кримінального процесуального кодексу України, які визначають порядок початку досудового розслідування, гарантії інформування підозрюваного про його права, обов’язковість участі захисника у визначених випадках, а також механізм надання безоплатної правової допомоги. Наголошується, що заборона здійснення будь-яких процесуальних дій до внесення відомостей у Єдиний реєстр досудових розслідувань є важливою гарантією дотримання прав особи. Увага зосереджується і на значенні права на своєчасне залучення адвоката, адже ефективний захист забезпечує баланс між інтересами держави у боротьбі зі злочинністю та правами особи, яка опинилася під слідством.

У статті розглядається також питання доступу до захисника у разі обмежених матеріальних можливостей, коли держава повинна забезпечити безоплатну правову допомогу. Особливий акцент зроблено на тому, що участь адвоката є необхідною умовою не лише для захисту від можливих порушень з боку органів досудового розслідування, але й для підтвердження легітимності зібраних доказів. Визначається, що порушення права на захист автоматично ставить під сумнів допустимість доказів, отриманих у такий спосіб, що у подальшому може призвести до скасування судового рішення.

Визначено, що право підозрюваного на захист має багатовимірний характер і включає цілу систему юридичних, організаційних та процесуальних гарантій. Його дотримання на етапі досудового розслідування є запорукою формування справедливого судочинства, а також важливим критерієм утвердження правової держави та забезпечення довіри громадян до судової системи.

**Ключові слова:** право на захист, підозрюваний, обвинувачений, досудове розслідування, Кримінальний процесуальний кодекс України, захисник, адвокат, міжнародні стандарти, права людини, справедливий суд.

**Neklesa Oleksandr Viktorovych** Senior Lecturer, Department of Criminal Procedure, Police Captain, Dnipro State University of Internal Affairs, https://orcid.org/0000-0001-9572-9600

## ENSURING THE RIGHT TO DEFENSE OF THE SUSPECT AT THE STAGE OF PRE-TRIAL INVESTIGATION

**Abstract.** The article examines the complex issue of ensuring the right of a suspect to defense in criminal proceedings, which is one of the fundamental guarantees of a democratic society and a state based on the rule of law. It analyzes both the international and national regulatory framework that forms the basis for the implementation of this right at the stage of pre-trial investigation. It examines the role of international standards, in particular the Universal Declaration of Human Rights of 1948, the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms of 1950, and the International Covenant on Civil and Political Rights of 1966, which laid the legal foundations for the inadmissibility of discrimination, and also determined the right of every person to a fair trial and effective restoration of violated rights. It is emphasized that these acts have become the basis for the formation of modern national mechanisms in the field of protection of the rights of the suspect and the accused.

Within the framework of the domestic legal field, the provisions of the Criminal Procedure Code of Ukraine are analyzed in detail, , which determine the procedure for initiating a pre-trial investigation, guarantees of informing the suspect about his rights, the mandatory participation of a defense attorney in certain cases, as well as the mechanism for providing free legal aid. It is emphasized that the prohibition of any procedural actions before entering information into the Unified Register of Pre-Trial Investigations is an important guarantee of respecting the rights of the individual.

Attention is also focused on the importance of the right to timely involvement of a lawyer, because effective protection ensures a balance between the interests of the state in the fight against crime and the rights of the person under investigation. The article also considers the issue of access to a defense attorney in cases of limited financial resources, when the state must provide free legal aid. Special emphasis is placed on the fact that the participation of a lawyer is a necessary condition not only

for protection from possible violations by the pre-trial investigation bodies, but also for confirming the legitimacy of the collected evidence. It is determined that a violation of the right to defense automatically calls into question the admissibility of evidence obtained in this way, which may subsequently lead to the annulment of the court decision.

It is determined that the suspect's right to defense is multidimensional and includes a whole system of legal, organizational and procedural guarantees. Its observance at the stage of the pre-trial investigation is a guarantee of the formation of fair proceedings, as well as an important criterion for establishing the rule of law and ensuring citizens' trust in the judicial system.

**Keywords**: right to defense, suspect, accused, pre-trial investigation, Criminal Procedure Code of Ukraine, defense attorney, lawyer, international standards, human rights, fair trial.

**Постановка проблеми.** У сучасному кримінальному процесі України ключове значення має дотримання прав і свобод людини, серед яких право на захист займає провідне місце. Будь-яке досудове розслідування пов’язане з обмеженням прав особи, тому воно повинно супроводжуватися ефективними гарантіями проти зловживань з боку органів влади. Право підозрюваного на захисника і можливість користуватися його допомогою є основою справедливості всього процесу. Саме на початкових етапах розслідування особа найбільш уразлива, оскільки стикається з психологічним тиском та браком знань щодо своїх прав. Забезпечення якісного захисту дозволяє запобігти неправомірному притягненню до відповідальності та зберегти баланс між інтересами держави і правами громадянина. Однак, при цьому умови воєнного стану ще більше підсилюють потребу в чіткому дотриманні правових гарантій для підозрюваних.

Саме тому захист підозрюваного на етапі досудового розслідування розглядається як основоположна умова утвердження правової держави. Тому особливо актуальним постає дослідження забезпечення права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування в кримінальному провадженні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження сфокусовані на проблемах реалізації права на захист та ролі захисника. Серед активних дослідників цієї проблематики виділяються: Яновська О.Г. (аналіз судової практики Верховного Суду), Шило О.Г., Дроздов О.М., Ковальчук С.О., Драган О.В. (дослідження ролі адвоката, процесуальних гарантій), Саінчин О.С., Лобойко Л.М., Білик В.В., Рогова Н.В., Журавель В.А., Гловюк І.В. (питання недопустимості доказів через порушення права на захист, в тому числі при повідомленні про підозру та застосуванні заходів забезпечення). Актуалізуються також питання дотримання практики ЄСПЛ.

**Мета статті** - аналіз особливостей реалізації забезпечення права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування.

Для виконання поставленої мети дослідження необхідно виконати такі **задачі**: 1) дослідити сутність забезпечення права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування; 2) визначити особливості забезпечення права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування; 3) дослідити значення забезпечення права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування.

**Виклад основного матеріалу дослідження**. Право підозрюваного, на захист розглядається як цілісний комплекс процесуальних можливостей, які надаються особі законом для оскарження висунутої підозри або обвинувачення, для пом'якшення чи перегляду призначеного покарання, а також для належного відстоювання власних прав та охоронюваних законом інтересів [1, с. 61]. Тому, закономірно, що Конституція України закріплює цю гарантію як одну з найважливіших засад правосуддя, що підтверджується змістом ст. 129 Конституції України. З огляду на це право на захист набуває значення одного з фундаментальних конституційних принципів, покликаних забезпечити реальне дотримання прав людини в межах кримінального процесу [2].

Забезпечення права підозрюваного на захист під час здійснення досудового розслідування сучасному кримінальному провадженні не є випадковим явищем внутрішнього права, а закономірним наслідком закріплення цього принципу в міжнародних стандартах, що стали основою для формування демократичних правових систем. Витоки такого підходу беруть початок із прийняття базових документів міжнародного права, які проголосили універсальні цінності людської гідності, рівності та свободи. Одним із найбільш знакових актів у цьому напрямі стала Загальна декларація прав людини, ухвалена 10 грудня 1948 року, яка вперше у світовій практиці систематизувала концептуальні засади прав і свобод людини та громадянина. Саме цей документ набув статусу орієнтира, до якого звертаються держави у процесі побудови правових систем і який сприймається як міжнародний стандарт у сфері правозахисту. У ст. 7 Декларації зазначено, що всі люди є рівними перед законом і повинні мати однакові гарантії захисту без будь-якої дискримінації. У ст. 8 проголошено право кожної людини на ефективне відновлення порушених прав компетентними національними судами у випадках, коли йдеться про порушення її основних свобод, закріплених у конституції чи законах [3]. Таким чином, Декларація започаткувала традицію розглядати право на захист як невід'ємну складову правового статусу людини.

Продовженням цього процесу стало прийняття 4 листопада 1950 року Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка відіграла надзвичайно важливу роль у становленні європейської моделі захисту прав людини. Цей акт, що був ратифікований більшістю європейських держав, у тому числі й Україною, заклав основу для створення єдиних правових стандартів у сфері захисту прав і свобод. Слід підкреслити, що положення Конвенції не залишалися статичними. Вони доповнювалися та вдосконалювалися шляхом

прийняття численних Протоколів, зокрема чотирнадцяти, які значно розширили каталог гарантованих прав і свобод та посилили механізми їх захисту. Окремо варто наголосити, що завдяки цим Протоколам було вдосконалено діяльність контролюючих органів, зокрема Європейського суду з прав людини, а також було запроваджено більш ефективний правовий механізм розгляду заяв громадян [4]. У підсумку Конвенція не лише закріпила фундаментальні права, але й створила інституційні гарантії для їх реального втілення, що стало надзвичайно важливим кроком для європейського правового простору.

Ще одним ключовим міжнародним актом, який значно розширив правову базу забезпечення права людини на захист, став Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 року. У цьому документі закріплено принцип, що всі люди є рівними перед законом і користуються правом на рівний захист без жодних форм дискримінації. Водночас у Пакті наголошується, що не допускається жодне обмеження чи применшення основних прав людини, які визнаються законом, міжнародними конвенціями, правилами чи навіть правовими звичаями будь-якої країни. Важливим є те, що Пакт підкреслює: навіть якщо певні права прямо не передбачені його текстом, це не означає, що вони мають менший обсяг чи втрачають значення. Навпаки, документ встановлює обов’язок держави забезпечувати кожній особі ефективний правовий захист у випадках порушення її прав і свобод [5]. У такий спосіб було закладено основи універсального підходу, згідно з яким держава несе позитивний обов’язок створювати механізми, що унеможливлюють порушення прав людини і гарантують реальний доступ до їх захисту.

Таким чином, еволюція міжнародних стандартів у сфері прав людини від Декларації 1948 року, через Конвенцію 1950 року та Пакт 1966 року, сформувала сучасну концепцію права на захист, яка інтегрована у національні правові системи, у тому числі в українську. Саме завдяки цьому право підозрюваного чи обвинуваченого на захист визнано не просто юридичною нормою, а фундаментальною засадою кримінального процесу, яка відповідає загальновизнаним світовим стандартам та гарантує справедливість правосуддя.

Разом з тим, потрібно зазначити, що деталізований зміст цього права закріплений у ч. 2-4 ст. 20 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України). У цих положеннях чітко вказано, що слідчий, прокурор, слідчий суддя та суд мають прямий обов’язок інформувати підозрюваного чи обвинуваченого про його права, а також забезпечувати можливість отримання професійної правової допомоги від захисника, якого особа обрала самостійно або який призначається у встановленому законом порядку. Крім того, у передбачених випадках така правова допомога може надаватися безоплатно за рахунок державних ресурсів. Особливо важливим є те, що участь захисника в кримінальному провадженні не обмежує процесуальні права не лише підозрюваного чи обвинуваченого, але й потерпілого та третіх осіб, щодо майна яких вирішується питання арешту [6].

Отже, виходячи з аналізу ст. 20 КПК України та ст. 129 Конституції України, можна виділити кілька визначальних характеристик права на захист підозрюваного на стадії досудового розслідування. Так, насамперед підозрюваний має можливість реалізувати його особисто шляхом надання письмових чи усних пояснень, збору та подання доказів, активної участі у процесуальних діях, включно з допитами інших учасників, а також шляхом оскарження рішень чи дій слідчого, прокурора або суду. В свою чергу, потрібно зазначити, що другою характеристикою є право користуватися допомогою захисника чи законного представника, що дозволяє людині здійснювати захист своїх інтересів більш ефективно. Натомість третьою важливою особливістю є обов'язок органів досудового розслідування та суду сприяти в реалізації цього права, забезпечуючи доступ до матеріалів справи, роз'яснення прав і надання захисникові всіх необхідних документів для належної правової роботи [7].

Подібний підхід відображений і у працях науковців. Так, О. П. Кучинська зазначає, що право на захист під час здійснення досудового розслідування в кримінальному провадженні передбачає комплекс гарантій. По-перше, закон наділяє підозрюваного досить широким колом процесуальних прав, завдяки яким він здатний самостійно вибудовувати свою правову позицію в суді, відстоюючи власні законні інтереси. По-друге, особа може залучити захисника, а в окремих випадках закон прямо передбачає його обов'язкову участь захисника в кримінальному провадженні. По-третє, на органи розслідування, прокурора та суд покладається обов'язок не лише роз'яснити підозрюваному його права, а й гарантувати умови для їх ефективної реалізації, забезпечивши захист як особистих, так і майнових прав [8, с. 385].

Отже, як ми бачимо, забезпечення права підозрюваного на стадії характеризується низкою процесуальних можливостей підозрюваного реалізувати низку прав.

Також потрібно зазначити, що реалізація права на захист під час здійснення досудового розслідування у кримінальному процесі відбувається у двох головних формах. Перша полягає у безпосередній участі самого підозрюваного чи обвинуваченого, який користується всіма наданими йому процесуальними можливостями. Друга форма передбачає залучення захисника-адвоката, якого особа може обрати самостійно або якого призначають інші суб'єкти за її згодою. У певних випадках, передбачених законом, орган, що здійснює кримінальне провадження, зобов'язаний призначити захисника в інтересах правосуддя. При цьому, погоджуємося з науковцями, що обидві вищезазначені форми не є взаємовиключними, вони можуть реалізовуватися паралельно і взаємно підсилювати одна одну [9, с. 78].

Відповідно до чинного українського законодавства, а саме положень ст. 214 КПК України, початком досудового розслідування вважається момент внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань (далі – ЄРДР). Це має відбутися невідкладно, але в будь-

якому разі не пізніше ніж протягом доби після отримання уповноваженими органами заяви чи повідомлення про кримінальне правопорушення. Лише після здійснення такого внесення правоохоронні органи отримують законні підстави для проведення комплексу процесуальних дій, необхідних для встановлення істини у справі та розкриття злочину. У ч. 3 ст. 214 КПК України міститься однозначна заборона на проведення будь-яких слідчих дій до внесення відомостей до ЄРДР або без відповідного внесення. Порушення цієї вимоги може спричинити юридичну відповідальність та поставити під сумнів законність отриманих доказів [6].

Таким чином, уже з цього початкового етапу реалізується право особи на захист, адже саме процесуальне оформлення початку розслідування створює умови для застосування механізмів захисту прав підозрюваного.

Разом з тим, важливе значення у забезпеченні цього права має процедура затримання. Відповідно до ч. 4 ст. 208 КПК України, уповноважена службова особа зобов'язана відразу після фактичного затримання роз'яснити затриманому причини такого заходу, повідомити про злочин, у вчиненні якого його підозрюють, а також роз'яснити право на захисника. Це положення гарантує, що особа не залишиться в невіданні щодо підстав обмеження її свободи та отримає можливість негайно реалізувати своє право на правову допомогу. Законодавець передбачає, що доступ до захисника має бути наданий своєчасно, незалежно від фінансового становища затриманого, і що у випадках неможливості оплатити адвоката його послуги можуть бути забезпечені за рахунок держави [10, с. 97-98]. Особливої уваги заслуговує питання залучення захисника до кримінального провадження. Відповідно до ст. 48 КПК України, підозрюваний чи обвинувачений має невід'ємне право запросити захисника у будь-який момент перебігу кримінального процесу. Органи досудового розслідування та судові інстанції зобов'язані не лише не перешкоджати, але й активно сприяти встановленню контакту із захисником. Ба більше, низка положень КПК України передбачає обов'язкову участь захисника, адже відсутність правової допомоги у визначених законом випадках прирівнюється до порушення права на захист, що може зробити докази, отримані за таких обставин, недопустимими [6].

Додатково, відповідно до ст. 49 КПК України, суд і слідчий суддя зобов'язані забезпечити участь захисника в тих випадках, коли така участь є обов'язковою згідно зі ст. 52 КПК України, але підозрюваний або обвинувачений самостійно його не залучив. Це також стосується ситуацій, коли особа заявляє клопотання про залучення адвоката, однак не має змоги зробити цього через фінансові труднощі або інші об'єктивні причини. До того ж органи слідства, прокуратура чи суд мають право визнати участь захисника необхідною навіть за відсутності відповідного клопотання, якщо це виправдано інтересами справедливості та дотримання прав людини [6].

Особливе регулювання участі захисника закріплене і в законодавстві про надання безоплатної правової допомоги, що дозволяє залучати адвоката в

окремих випадках слідчим, прокурором, суддею чи судом. Під час укладення угод у кримінальному провадженні, обов'язковими є положення ч. 4 та ч. 5 ст. 474 КПК України, де підкреслюється необхідність роз'яснення права на захисника, у тому числі на безоплатну правову допомогу, а також можливість реалізації самозахисту. У випадках, визначених ст. 52 КПК України, участь захисника забезпечується державою за призначенням, незалежно від волі самого обвинуваченого [6]. Не менш важливою складовою ефективного здійснення права на захист є гарантія вільного вибору захисника. Порушення цієї умови може розцінюватися як суттєве порушення норм кримінального процесу і тягне за собою скасування судових рішень, навіть у тих випадках, коли захисник формально брав участь у провадженні [11].

Варто наголосити, що реалізація права на захист сприяє дотриманню балансу між сторонами кримінального процесу і забезпечує виконання ключових засад правосуддя. Законодавство України наділяє підозрюваного широким спектром процесуальних прав, які мають на меті гарантувати реальність його правового статусу [12, с. 331]. Так, особа, якій повідомлено про підозру, може скористатися правом відмови від надання показань, подати скаргу на незаконне затримання, вимагати перевірки його обґрунтованості, а також реалізувати право на інформування близьких родичів про місце перебування у випадку затримання або взяття під варту [6].

**Висновки**. Засада забезпечення права підозрюваного на захист займає ключове місце у структурі кримінального процесуального права. Вона визначає загальний вектор формування справедливого судочинства та гарантує реальність дотримання прав людини під час кримінального переслідування. Реалізація цього принципу має кілька важливих аспектів. По-перше, він безпосередньо пов'язаний з презумпцією невинуватості, адже закріплює положення, що кожна особа вважається невинуватою доти, доки її вина не буде доведена законним способом. По-друге, він забезпечує можливість отримання кваліфікованої допомоги адвоката, який виступає не лише представником, а й гарантом захисту інтересів свого клієнта. По-третє, цей принцип гарантує доступ до повної інформації про пред'явлені обвинувачення, зібрані докази та інші обставини справи, що робить захист ефективним. По-четверте, він забезпечує право особи не свідчити проти себе та не створювати докази власної вини. По-п'яте, закріплюється конфіденційність спілкування з адвокатом, яка виключає будь-яке втручання у довірливі відносини між захисником і клієнтом. Нарешті, реалізація цього принципу включає право на оскарження рішень та дій, які обмежують права підозрюваного чи обвинуваченого. Роль та значення права підозрюваного на захист під час здійснення досудового розслідування в кримінальному провадженні полягає у кількох ключових аспектах. Воно забезпечує рівність сторін у процесі, створює умови для реалізації принципу змагальності та неупередженості суду. Воно слугує гарантією дотримання презумпції невинуватості, захищає права і свободи людини, унеможливлює зловживання з

боку органів слідства та суду, а також покладає на державу позитивний обов'язок забезпечити кожному доступ до професійної юридичної допомоги. Саме завдяки цим положенням право на захист набуває статусу фундаментальної цінності правової системи, без якої неможливе справедливе правосуддя та утвердження принципів верховенства права.

***Література:***

1. Кримінальний процес: навч. посібник / за ред. Ю. П. Аленіна. – Одеса: Фенікс, 2020. – 582 с.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
3. Загальна декларація прав людини: Міжнародний документ; Декларація від 10.12.1948 р. // Офіційний вісник України. – 2008. – № 93. – С. 89.
4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: Міжнародний документ; Конвенція від 04.11.1950 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 13. – Ст. 270.
5. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права: Міжнародний документ; Пакт від 16.12.1966 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_043 (дата звернення: 06.09.2025).
6. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 9–10. – Ст. 88. – С. 474.
7. Прокуратура Самарського району інформує: Право на захист в кримінальному провадженні. URL: http://dniprorada.gov.ua/prokuratura-samarskogo-rajonu-informu-pravo-na-zahist-v-kriminalnomu-provadzhenni (дата звернення: 06.09.2025).
8. Кримінальний процес України: навч. посіб. / за заг. ред. О. П. Кучинської, Ю. В. Циганюк. – 3-тє вид., допов. – Київ: Юрінком Інтер, 2023. – 652 с.
9. Кримінальний процесуальний кодекс України. Науково-практичний коментар / за ред. В. Г. Гончаренка, В. Т. Нора, М. Є. Шумила. – Київ: Юстініан, 2012. – 1224 с.
10. Кримінальний процес: підручник / за заг. ред. А. Я. Хитри, Р. М. Шехавцова, В. В. Луцика. – Львів: ЛьвДУВС, 2019. – Ч. 1. – 532 с.
11. Інформаційний лист ВССУ «Про судову практику забезпечення права на захист у кримінальному провадженні». URL: sc.gov.ua/uploads/tinymce/files (дата: 06.09.2025).
12. Неклеса О. В., Юр'єв Д. С. Актуальна характеристика кримінального правопорушення, передбаченого ст. 368 КК України // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2022. – № 2(117). – С. 330–336.

***References:***

1. Kryminalnyi protses: navchalnyi posibnyk [Criminal procedure: textbook]. (2020). Yu. P. Alenin (Ed.). Odesa: Feniks [in Ukrainian].
2. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996, June 28). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 30, art. 141 [in Ukrainian].
3. Zahalna deklaratsiia prav liudyny [Universal Declaration of Human Rights]. (1948, December 10). Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine, 93, p. 89 [in Ukrainian].
4. Konventsiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms]. (1950, November 4). Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine, 13, art. 270 [in Ukrainian].
5. Mizhnarodnyi pakt pro hromadianski i politychni prava [International Covenant on Civil and Political Rights]. (1966, December 16). Retrieved from http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_043 [in Ukrainian].

6. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine]. (2012, April 13). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 9–10, art. 88, p. 474 [in Ukrainian].

7. Prokuratura Samarskoho raionu informuie: Pravo na zakhyst v kryminalnomu provadzhenni [Prosecutor's office of Samarskyi district informs: Right to defense in criminal proceedings]. (n.d.). Retrieved from http://dniprorada.gov.ua/prokuratura-samarskogo-rajonu-informu-pravo-na-zahist-v-kriminalnomu-provadzhenni [in Ukrainian].

8. Kryminalnyi protses Ukrainy: navchalnyi posibnyk [Criminal procedure of Ukraine: textbook]. (2023). O. P. Kuchynska & Yu. V. Tsyhaniuk (Eds.). (3rd ed., rev.). Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

9. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy. Naukovo-praktychnyi komentar [Criminal Procedure Code of Ukraine: scientific-practical commentary]. (2012). V.H. Honcharenko, V.T. Nor, & M.Ye. Shumylo (Eds.). Kyiv: Yustinian [in Ukrainian].

10. Kryminalnyi protses: pidruchnyk [Criminal procedure: textbook]. (2019). A. Ya. Khytra, R. M. Shekhavtsov, & V. V. Lutsyk (Eds.). (Vol. 1). Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].

11. Informatsiinyi lyst VSSU «Pro sudovu praktyku zabezpechennia prava na zakhyst u kryminalnomu provadzhenni» [Information letter of the High Specialized Court on judicial practice of ensuring the right to defense in criminal proceedings]. (n.d.). Retrieved from sc.gov.ua/uploads/tinymce/files [in Ukrainian].

12. Neklesa, O.V., & Yuriev, D.S. (2022). Aktualna kharakterystyka kryminalnoho pravoporushennia, peredbachenogo st. 368 KK Ukrainy [Current characteristics of the criminal offense provided for in Article 368 of the Criminal Code of Ukraine]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 2(117), 330–336 [in Ukrainian].

*УДК 343.21:343.335*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1136-1149*

**Нікіфорова Тетяна Іванівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-9769-973X

**Захарчук Віктор Миколайович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-0896-3747

# ФОРМИ ПРОТИПРАВНОГО ВПЛИВУ НА МАЙНО ЗА КК УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті проаналізовано зміст і значення термінів «протиправний вплив на майно» та «форми протиправного впливу на майно». Зазначені терміни не є нормативно-визначеним та загальноприйнятим в доктрині кримінального права, проте найширше відображає комплекс суспільно-небезпечних діянь, передбачених КК України, предметом яких є майно. Зроблено висновок, що поняття «форми протиправного впливу на майно» є збірним поняттям, що охоплює усі, передбачені КК діяння, якими заподіюється істотна шкода або створюється загроза її заподіяння відносинам власності, а саме предметом яких є майно у найширшому розумінні, як рухоме та нерухоме майно (речі), право на майно, дії майнового характеру. Об'єктом цього наукового дослідження стали такі наскрізні кримінально-правові поняття як «викрадення», «заволодіння», «знищення», «пошкодження» майна та їх співвідношення з іншими подібними термінами, вжитими в окремих статтях КК. Аргументовано, що «заволодіння» охоплює такі форми протиправного випливу на майно, які пов'язані з оберненням майна на користь винного чи третіх осіб, в тому числі «викрадення».

В свою чергу «викрадення» включає лише три форми – крадіжку, грабіж та розбій. Щодо тлумачення термінів «знищення» та «пошкодження» в доктрині спостерігається відносна єдність, проте проблемою є їх співвідношення з такими поняттями як «руйнування», «зруйнування», «втрата», «зіпсування» майна. Зроблено висновок, що «втрата» є поняттям, яке частково перетинається із «знищенням», однак є ширшим за своїм змістом. «Руйнування», «зруйнування» та «зіпсування» є різновидами знищення та пошкодження та підлягають вилученню з кримінального законодавства. Задля досягнення єдності судової практики та правової визначенні усі проаналізовані поняття потребують

роз'яснення на рівні законодавства або рішень Верховного Суду, яке буде мати однакове значення для всіх складів кримінальних правопорушень.

**Ключові слова:** форми протиправного впливу на майно, викрадення, заволодіння, знищення, пошкодження, руйнування, зруйнування, втрата, зіпсування.

**Nikiforova Tetyana Ivanivna** candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, https://orcid.org/0000-0002-9769-973X

**Zakharchuk Viktor Mykolayovych** candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, 29000, Khmelnytsky, https://orcid.org/0000-0002-0896-3747

## FORMS OF UNLAWFUL INFLUENCE ON PROPERTY UNDER THE CRIMINAL CODE OF UKRAINE

**Abstract.** The article analyzes the content and meaning of the terms "unlawful influence on property" and "forms of unlawful influence on property". These terms are not normatively defined and generally accepted in the doctrine of criminal law, but they most broadly reflect the complex of socially dangerous acts provided for by the Criminal Code of Ukraine, the subject of which is property. It is concluded that the concept of "forms of unlawful influence on property" is a collective concept that covers all actions that cause significant damage or create a threat of causing it to property relations, namely the subject of which is property in the broadest sense, such as movable and immovable property (things), the right to property, actions of a property nature. The object of this scientific research was such cross-cutting criminal law concepts as "theft", "possession", "destruction", "damage" to property and their correlation with other similar terms used in individual articles of the Criminal Code. It is argued that "appropriation" covers those forms of unlawful appropriation of property that are associated with the conversion of property to the benefit of the guilty party or third parties, including "theft". In turn, "theft" includes only three forms – theft, robbery and robbery.

Regarding the interpretation of the terms "destruction" and "damage" in the doctrine, there is relative unity, but the problem is their correlation with such concepts as "destruction", "destruction", "loss", "damage" of property. It is concluded that "loss" is a concept that partially overlaps with "destruction", but is broader in its meaning. "Destruction", "destruction" and "damage" are types of destruction and damage and are subject to removal from criminal legislation. In order to achieve unity of judicial practice and legal definition, all analyzed concepts require clarification at

the level of legislation or decisions of the Supreme Court, which will have the same meaning for all components of criminal offenses.

**Keywords:** forms of unlawful influence on property, theft, appropriation, destruction, damage, destruction, destruction, loss, spoilage.

**Постановка проблеми.** Термін «протиправний вплив на майно» не є нормативно-визначеним та загальноприйнятим в доктрині кримінального права, проте найширше відображає комплекс суспільно-небезпечних діянь, передбачених КК України, предметом яких є майно. Найчастіше вказаний термін вживається дослідниками в контексті визначення суспільно-небезпечного діяння в складах кримінальних правопорушень, пов'язаних із знищенням чи пошкодженням майна. Так, наприклад, І.Б. Газдайка-Василишин, Т.С. Любченко, Л.М. Палюх у складах кримінальних правопорушень, в диспозиціях яких йдеться про знищення чи пошкодження майна характеризують зазначені поняття як наслідки, натомість діяння визначають через термін «протиправний вплив» на предмети відповідних кримінальних правопорушень [1; 2; 3]. І.Б. Газдайка-Василишин у монографії «Некорисливі злочини проти власності» використовує вказаний термін більш широко. Зокрема, вона дає наступне визначення поняття «злочини проти власності» – це передбачені розділом VI Особливої частини КК суспільно небезпечні винні діяння, які посягають на право власності і вчиняються суб'єктом злочину шляхом вилучення, обернення на свою користь чи на користь інших осіб, знищення або пошкодження, не передання чи не повернення, іншого протиправного впливу на чуже майно (право на майно, дії майнового характеру) [1, с.19]. Аналізуючи це визначення, можна зробити висновок, що будь-які діяння, які передбачені в розділі «Кримінальні правопорушення проти власності» полягають у протиправному впливові на майно.

Вказане визначення надано автором кримінальним правопорушенням проти власності «у вузькому розумінні», тобто лише тим, які передбачені у відповідному розділі Особливої частини КК. Проте в широкому розумінні, кримінальні правопорушення проти власності охоплюють усі склади, що містяться в КК, якими заподіюється істотна шкода або створюється загроза її заподіяння відносинам власності, а саме предметом яких є майно у найширшому розумінні, як рухоме та нерухоме майно (речі), право на майно, дії майнового характеру. Саме в такому широкому розумінні збірного поняття і використано термін «протиправний вплив на майно» в цьому дослідженні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ґрунтовні дослідження різних форм протиправного впливу на майно було здійснено науковцями найчастіше в аспекті дослідження кримінальних правопорушень проти власності у вузькому розумінні. Це, зокрема, праці І.Б. Газдайки-Василишин, присвячені некорисливим кримінальним правопорушенням проти власності [1], Н.О. Антонюк, Ю.А. Дорохіної щодо кримінально-правової охорони власності [4; 5]. Деяким формам протиправного виливу на майно як наскрізним поняттям було

присвячено чимало досліджень. Так, як наскрізне поняття, яке використовується в різних розділах Особливої частини КК, «знищення» та «пошкодження» майна стало об'єктом дослідження С.А. Миронюк, А.В. Семенюк-Прибатень, Р.А. Бориславського [6; 7; 8]. В контексті окремих складів кримінальних правопорушень зазначені форми протиправного впливу на майно досліджували Т.С. Любченко, Л.М. Палюх, Б.М. Одайник, В.І. Маркін та інші [2; 3; 9; 10]. «Викрадення» як наскрізне кримінально-правове поняття також неодноразово ставало об'єктом наукових досліджень, зокрема, Р.Л. Максимовича, В.Г. Кундеуса, Я.О. Татаркевича та інших [11; 12; 13]. Надзвичайно велика кількість наукових досліджень присвячена окремим складам кримінальних правопорушень, ознаками об'єктивної сторони яких є ті чи інші форми протиправного впливу на майно.

Спільною рисою усіх наукових досліджень, присвячених тим чи іншим формам протиправного впливу на майно є тлумачення відповідних термінів, які вживає законодавець для позначення відповідного протиправного впливу. Відсутність єдності щодо розуміння тих чи інших понять як в науці, так і у практиці призводить до проблем кваліфікації кримінальних правопорушень, розмежування суміжних діянь, вирішення питань конкуренції кримінально-правових норм тощо.

**Мета статті.** В рамках однієї наукової статті дослідити усі форми протиправного впливу на майно неможливо. Тому в цьому дослідженні ми зупинимося на таких наскрізних поняттях як «викрадення», «незаконне заволодіння», «знищення» та «пошкодження» майна, а також їх співвідношення з іншими подібними термінами, вжитими в окремих статтях КК.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «викрадення» в розділі VI Особливої частини КК вживається тільки в ст.ст. 185, 186 у визначенні понять «крадіжка» і «грабіж». В ст.ст. 262, 308, 312, 313 КК в основному складі вживається терміни «викрадення», а в особливо кваліфікованому «розбій з метою викрадення» (в ст.ст. 308, 312, ще є кваліфікований склад – «ті самі дії, вчинені із застосуванням насильства, що не є небезпечним для життя або здоров'я»). Я.О. Татаркевич приходить до висновку, що в цих складах «викрадення» включає в себе також насильницький грабіж та розбій [13, с. 60]. В.Г. Кундеус вважає, що аналізуючи ці склади можна дійти логічного висновку, що розбій – це теж викрадення [12, с. 4-5]. Н.О. Антонюк також обґрунтовує, що викрадення включає в себе крадіжку, грабіж та розбій [4, с. 176].

Р.Л. Максимович зазначає, що в ст.ст. 308, 312 КК міститься така кваліфікована ознака складу кримінального правопорушення, як вчинення його із застосуванням насильства, що не є небезпечним для життя чи здоров'я потерпілого чи з погрозою застосування такого насильства, тому в цих статтях досліджуване поняття має вужчий зміст, ніж в інших, включаючи тільки крадіжку та ненасильницький грабіж [11, с. 248]. Однак вказівка на «ті самі дії», тобто ті, що містяться в основному складі свідчить скоріше про протилежне.

Значення поняття «викрадення» в ст.ст. 262, 308, 312, 313 КК розкривається в ч. 2 п. 17 постанови Пленуму Верховного Суду України «Про судову практику в справах про викрадення та інше незаконне поводження зі зброєю, бойовими припасами, вибуховими речовинами, вибуховими пристроями чи радіоактивними матеріалами» від 26 квітня 2002 року № 3 та в ч. 1 п. 7 постанови Пленуму Верховного Суду України «Про судову практику в справах про злочини у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів» від 26 квітня 2002 року № 4 (із змінами, внесеними згідно з постановою Пленуму Верховного Суду України від 18 грудня 2009 р. № 16), як протиправне таємне чи відкрите, зокрема із застосуванням насильства, яке не є небезпечним для життя або здоров'я, чи з погрозою застосування такого насильства, їх вилучення у юридичних або фізичних осіб незалежно від того, законно чи незаконно ті ними володіли [14; 15]. Тобто в судовій практиці (саме щодо вказаних складів кримінальних правопорушень) викрадення включає в себе крадіжку та грабіж, як ненасильницький, так і насильницький, і не включає розбій. В постанові Пленуму Верховного Суду України «Про судову практику у справах про злочини проти власності» від 6 листопада 2009 року № 10 термін «викрадення» вживається під час характеристики крадіжки та грабежу, однак в п. 25 Суд вживає цей термін у контексті складів кримінальних правопорушень, передбачених ст.ст. 185, 190 та 191 КК [16]. Р.Л. Максимович зазначає, що в цьому контексті мова йде про розкрадання [11, с. 249]. Співвідношенню термінів «викрадення» та «розкрадання» в науці приділено чимало уваги. Зокрема зазначається, що останній термін був характерний для радянського законодавства та охоплює поняття крадіжки, грабежу, розбою, вимагання, розтрати, привласнення, зловживання службовим становищем, шахрайства як родове поняття [17, с. 231; 4, с. 177-180]. Проте в КК 2001 року законодавець відмовився від цього терміну. Я.О. Татаркевич обґрунтовує необхідність повернення цього терміну до КК як родового поняття щодо вищенаведених діянь з обов'язком роз'ясненням його змісту безпосередньо в кримінальному законі [13, с. 10]. Н.О Антонюк зазначає, що термін «розкрадання» має лише теоретичне значення і законодавець правильно зробив, що відмовився від використання суто теоретичного поняття в законі. Проте обґрунтовуючи необхідність збереження цього терміну в теорії автор наводить його значення для вирішення практичних проблем [4, с. 180].

Аналізуючи зміст терміну «викрадення» в кримінальних правопорушеннях проти волі, тобто де мова йде про викрадення людини, науковці приходять до висновку, що викрадення людини може бути здійснено будь-яким способом, а саме: таємним, відкритим, шляхом обману чи зловживання довірою, із застосуванням погроз чи насильства тощо. Зазначається, що таку позицію підтверджує наявна судова практика [11, с. 251].

Щодо змісту поняття «викрадення» в складах кримінальних право-порушень, предметом яких є різні види документів (ст.ст. 158-1, 158-3, 357 КК)

єдності серед науковців немає. Так, щодо викрадення в ст. 158-1 КК одні автори розуміють лише таємне чи відкрите протиправне заволодіння документом, інші – більш широке поняття, хоча не уточнюють як саме розуміти більш широке [11, с. 250]. В ст. 357 КК звертається увага на три форми – крадіжку, розбій, грабіж, проте поруч з цим зазначають, що застосування насильства потребує додаткової кваліфікації [13, с. 61].

Характеризуючи поняття «викрадення» окремо звернемо увагу на ст. 410 КК. Основний склад цього кримінального правопорушення сформульовано так само як і в ст. 262, проте щодо особливо кваліфікованого складу привертає увагу різниця в термінах щодо розбою. В ст. 262 КК вжито поняття «розбій з метою викрадення», а в ст. 410 - «розбій з метою заволодіння». Постає питання однаково чи по-різному слід тлумачити такі поняття і як це впливає на розуміння наскрізного поняття «викрадення» в КК.

В ст. 187 КК розбій сформульовано як напад з метою заволодіння чужим майном. Термін «заволодіння» вживається також в інших статтях розділу VI Особливої частини КК, а також у деяких статтях інших розділів КК. Поняття «заволодіння» як наскрізне кримінально-правове поняття також неодноразово ставало предметом наукових досліджень, наприклад, у працях Н.О. Антонюк, Р.Л. Макимовича, О.І. Цивінського, Я.О. Татаркевича та інших [18; 19; 20; 13]. Аналізуючи проведені дослідження, слід відзначити, що деякі автори для тлумачення відповідного поняття використовують надто складні теоретичні конструкції, інколи не виправдано застосовують норми цивільного законодавства, а їх висновки не полегшують, а ще більше ускладнюють тлумачення відповідного поняття на практиці. Н.О. Антонюк вважає, що терміном «заволодіння» потрібно позначати суспільно-небезпечне діяння у розкраданні, оскільки він найбільш точно характеризує усі форми розкрадання, якими є крадіжка, грабіж, розбій, вимагання, шахрайство, привласнення, розтрата, заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем [18, с. 228].

Оскільки «розкрадання» є лише теоретичною конструкцією і не використовується в чинному КК, можна зробити висновок, що збірним поняттям для усіх вищевказаних форм протиправного впливу на майно є термін «заволодіння». Однак тут мова йде про кримінальні правопорушення проти власності. Але чи можна вкладати такий самий зміст у цей термін в статтях інших розділів КК? В першу чергу потрібно звернути увагу на ст. 289 КК «Незаконне заволодіння транспортним засобом». В примітці до цієї статті викладене розуміння цього поняття, яке може бути використано виключно для її застосування. Тут заволодіння розуміється як вилучення будь-яким способом транспортного засобу, що створює необхідність тлумачення понять «будь-який спосіб» та «вилучення». Н.О. Антонюк зазначає, що термін «вилучення» відображає сутність дій у викраденні, під якими вона розуміє крадіжку, грабіж та розбій [18, с. 228]. Однак в постанові Пленуму Верховного Суду України «Про практику застосування судами України законодавства у справах про деякі

злочини проти безпеки дорожнього руху та експлуатації транспорту, а також про адміністративні правопорушення на транспорті» від 23.12.2005р. №14, зазначається, що «незаконне заволодіння транспортним засобом слід розуміти як умисне протиправне вилучення його з будь-якою метою у власника або законного користувача всупереч їх волі (з місця стоянки чи під час руху) шляхом запуску двигуна, буксирування, завантажування на інший транспортний засіб, примусового відсторонення зазначених осіб від керування, примушування їх до початку чи продовження руху тощо. Таке заволодіння може бути вчинене таємно або відкрито, шляхом обману чи зловживання довірою, із застосуванням насильства або погроз» [21], що свідчить про більш широке тлумачення як терміну «вилучення», так і «заволодіння». Про незаконне заволодіння будь-яким способом йдеться також в ч. 3 ст. 357 КК щодо паспорта або іншого важливого особистого документа. Щодо тлумачення поняття будь-якого способу в цій статті серед науковців також немає єдності. В контексті цього дослідження викликає зацікавленість стаття А.Д. Гетьмана, в якій проаналізовано ті способи незаконного заволодіння важливим особистим документом, які були визнані такими в судовій практиці. Такими є викрадення, привласнення, придбання, вимагання документів, заволодіння ними шляхом шахрайства. Серед цих способів слід вказати на придбання (саме незаконне придбання), а також привласнення, в тому числі знайденого документа [22, с. 34]. На те, що формами незаконного заволодіння є також незаконне придбання та привласнення знайденого звертають увагу І.Б. Газдайка-Василишин [1, с. 24] та Ю.А. Дорохіна [5, с. 430]. Завершуючи аналіз збірного поняття «заволодіння» та способів, якими може бути вчинено відповідне діяння, зазначимо, що Н.О. Антонюк в посібнику, присвяченому кримінально-правовій охороні власності, вживає поняття «склади злочинів проти власності, які полягають у незаконному заволодінні чужим майном» та відносить до них правопорушення, передбачені ст. ст. 185-193, 197-1 КК [4].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що «незаконне заволодіння чужим майном» як наскрізне кримінально-правове поняття є збірним поняттям, яке включає в себе всі форми (способи) протиправного впливу на майно, в результаті вчинення яких майно опиняється в незаконному володінні винної особи або третіх осіб, в тому числі викрадення. «Викрадення» включає в себе крадіжку, грабіж та розбій. Дискусія щодо того чи включає викрадення розбій стосується скоріше не змісту поняття, а кваліфікації діяння. Так, незаконне заволодіння паспортом (ч. 3 ст. 357 КК) включає в себе в тому числі розбій як спосіб вчинення діяння, проте потребує додаткової кваліфікації за заподіяння насильства, оскільки ч. 3 ст. 357 КК – це кримінальний проступок, який в жодному разі не може включати кримінальну відповідальність за насильство, тим більше небезпечне для життя і здоров’я. Так само додаткової кваліфікації потребує й вимагання документа, поєднане з насильством, небезпечним для життя і здоров’я. Саме тому в ст.. 308, 312 КК де насильство,

яке не є небезпечним для життя і здоров'я є кваліфікуючою ознакою, а розбій – особливо кваліфікуючою, викрадення в основному складі потрібно розуміти як крадіжку та ненасильницький грабіж, а наприклад, в ст.ст. 262, 410 КК, де передбачено лише розбій як особливо кваліфікуючу ознаку, викрадення включає також насильницький грабіж. А там де викрадення є ознакою складу, який не передбачає кваліфікуючих ознак (наприклад, ст. 432 «Мародерство») викрадення включає в тому числі розбій як спосіб вчинення діяння. Питання щодо додаткової кваліфікації насильницьких дій вирішується за правилами конкуренції кримінально-правових норм.

В контексті вжитої в КК термінології необхідно звернути увагу на термін «розграбування», який міститься виключно в ст. 438 КК. Проте його тлумачення не може здійснюватися через будь-який інший термін вжитий в КК, оскільки тлумачення усіх понять в цій статті здійснюється у відповідності до міжнародних нормативно-правових актів, вказівка на які є безпосередньо в диспозиції статті. Науковці, які аналізували практику застосування цієї статті прийшли до висновку, що відсутність у вироку вказівки на конкретну норму міжнародного акту, яку порушив винний, є неправильним застосуванням кримінального закону [23; 24].

Також як наскрізні поняття в КК використовуються терміни «знищення» та «пошкодження» майна. Найчастіше ці терміни в диспозиції статті вживаються разом. Їх тлумаченню і як наскрізних понять, і як ознак конкретних складів кримінальних правопорушень присвячено чимало досліджень, про які згадувалося вище. Не дивлячись на певні відмінності у визначенні відповідних понять, все ж можна констатувати відносну єдність науковців у розумінні їх значення. Під «знищенням» розуміють припинення існування майна або втрату можливості його відновлення, що призводить до повної та постійної неможливості використання майна за його цільовим призначенням. «Пошкодження» майна розуміється як часткова та/або тимчасова втрата можливості використання майна за цільовим призначенням. В глосарії проєкту КК міститься визначення поняття «пошкодження» під яким розуміється приведення майна або інформації у часткову непридатність щодо цільового використання [25]. Зміст терміну «знищення» не розкривається, хоча неодноразово вживається в тексті проєкту поруч з пошкодженням. Із визначення «пошкодження» можна зробити висновок, що під знищенням розуміється приведення майна чи інформації у повну непридатність щодо цільового використання, що відповідає вищенаведеним доктринальним визначенням. Проте в такому випадку не йдеться про припинення існування майна. Не йдеться у понятті «пошкодження» й про повну тимчасову непридатність майна, тобто про можливість відновлення його цільового використання, про що йдеться в теорії.

В доктрині дискусійним залишається питання до якої з ознак складу кримінального правопорушення належать вказані поняття – суспільно-

небезпечне діяння чи суспільно-небезпечні наслідки. Більшість авторів схиляються до того, що знищення і пошкодження майна є суспільно-небезпечними наслідками протиправного впливу на майно [1, с. 105; 10, 4; 3, с. 87]. Інші ж вважають, що в аналізованих складах злочинів діяння й суспільно небезпечний наслідок збігаються [4, с. 369; 6, с. 8]. Однак в контексті цього дослідження нас більше цікавить співвідношення цих термінів з іншими подібними поняттями, які містяться в деяких статтях КК. Наприклад, в ч. 2 ст. 298 КК йдеться про умисне незаконне знищення, руйнування або пошкодження об'єктів культурної спадщини. Виникає питання щодо значення терміну «руйнування» та його співвідношення із знищенням та пошкодженням. В ст. 178 КК вживається термін «зруйнування». В ст. 413 КК йдеться про втрату та зіпсування військового майна, з'ясування змісту яких також потребує дослідження їх співвідношення з поняттями «знищення» та «пошкодження».

Щодо змісту понять «руйнування» та «зруйнування», їх співвідношення між собою та із термінами «знищення» та пошкодження», то якщо не вдаватися глибоко в дослідження цього питання, можна прийти до висновку, що більшість науковців руйнування визначають як різновид пошкодження, а зруйнування – я припинення існування предмета, тобто як частину поняття «знищення». Тому слід погодитися з пропозицією тих вчених, які пропонують відмовитися від вказівки на руйнування та зруйнування в диспозиціях відповідних статей [3, с. 89; 7, с. 34; 26, с. 6, 11].

Щодо терміну «втрата», то в КК він згадується в різному контексті, зокрема як втрата органу або його функцій в ст. 121 КК; втрата працездатності (у ст.ст. 121, 122, 125, 126-1 КК), втрата родючості земель (ст. 254 КК), втрата документів (носіїв, матеріалів, інших предметів, які містять інформацію) (ст.ст. 329, 422 КК), втрата інформації (ст. 361 КК), втрата майна (ст. 413 КК,) втрата літального апарату (ст. 417 КК). При дослідженні різних складів кримінальних правопорушень дослідники по-різному підходять до розуміння цього терміну. Щодо розуміння саме втрати військового майна, то під ним розуміється вихід майна з володіння військовослужбовця, що позбавляє його можливості користуватися цим майном [27, с.1171]. Однак поняття «вихід з володіння» теж не є конкретним та потребує тлумачення. У контексті співвідношення цього поняття із термінами «знищення» та «пошкодження», виникає питання чи можлива втрата майна у зв'язку з тим, що майно припиняє існувати. Очевидно, що так, адже якщо майна немає як такого, то і володіння цим майном припинене. Особа може втратити майно через те, що воно було знищено. А отже втрата майна можлива у формі його знищення. Щодо поняття «зіпсування», то в КК воно закріплено тільки в ст. 413 КК і під ним розуміється такий стан, за якого унеможливлюється або обмежується використання його за призначенням [27, с. 1171], що тотожне поняттям «пошкодження» та «знищення». В такому випадку виникає питання розмежування складу кримінального правопорушення, закріпленого в ст. 413 КК із складами, передбаченими в ст.ст. 411, 412 КК.

Очевидно в такому випадку це має здійснюватися за іншими ознаками складу кримінального правопорушення.

**Висновки**. Таким чином доводиться констатувати, що відсутність єдиного розуміння термінів «викрадення» та «заволодіння» призводить до різного їх тлумачення на практиці та відповідно не сприяє її єдності. Слід погодитися з науковою позицією, що наскрізними поняттями слід вважати такі, які використовуються неодноразово і мають одне і те ж значення і зберігають його незалежно від того, щодо якого інституту кримінального права вони використовуються [28, с. 74; 11, с. 247]. Тому відповідні поняття потребують роз'яснення, яке буде мати однакове значення для всіх складів кримінальних правопорушень, викладене безпосередньо в законі або рішенні Верховного Суду. Наповнення КК додатковими термінами не сприятиме єдності судової практики. Саме вказані поняття використовуються в КК системно.

І саме їх використовують автори проєкту КК. В розділі «Глосарій» вміщено значення термінів «викрадення» та «незаконне заволодіння». Зокрема «викрадення» тлумачиться через поняття «вилучення», а «незаконне заволодіння» через «обернення» [25]. Проте проблемним в такому випадку може бути співвідношення понять «викрадення» та «незаконне заволодіння», хоча тлумачення останнього терміну свідчить, що воно включає «викрадення». Однак оскільки «викрадення» має чітко визначені форми, то його зміст можна викласти через перерахування цих форм (крадіжка, грабіж, розбій), а от «заволодіння» є збірним поняттям, яке включає усе різноманіття форм протиправного впливу на майно, пов'язаних з оберненням майна на користь винного чи третіх осіб, які можуть бути і не означені в КК.

У розумінні понять «знищення» та «пошкодження» майна спостерігається відносна єдність. Проблемою є співвідношення їх з іншими побідними поняттями, вжитими в КК. Ті терміни, які майже тотожні вищевказаним мають бути вилучені із закону, інші, які частково перетинаються за змістом, потребують тлумачення. В проєкті КК проблема вирішена наявністю глосарію, хоча він явно потребує доповнення ще рядом термінів (зокрема, «знищення» і «втрата», які неодноразово вживаються в тексті проєкту). Відсутність глосарію в чинному КК значно ускладнює єдність в тлумаченні термінів, а отже і єдність практики у застосуванні норм, які містять відповідні терміни. І тут слово залишається за судовою практикою, а саме за Верховним Судом.

***Література:***

1. Газдайка-Василишин І.Б. Некорисливі злочини проти власності: монографія. Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 212 с.
2. Любченко Т.С. Кримінальна відповідальність за умисне знищення або пошкодження майна захисника чи представника особи. дис. … д-ра філософії: 081 «Право». Київ, 2025. 239с.
3. Палюх Л.М. Умисне незаконне знищення, руйнування або пошкодження об'єктів культурної спадщини: проблеми визначення ознак об'єктивної сторони складу злочину. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Серія ПРАВО. Випуск 48. Том 2. С. 86-89

4. Антонюк Н. О. Кримінально-правова охорона власності: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 514 с.

5. Дорохіна Ю. А. Злочини проти власності: теоретико-правове дослідження: монографія. Київ, 2016. 744 с.

6. Миронюк С. А. Кримінальна відповідальність за умисне знищення або пошкодження майна: автореф. дис. … канд. юрид. наук: спец. 12.00.08, Дніпропетровськ, 2012. 20 с.

7. Семенюк-Прибатень А.В. Кримінально-правова характеристика знищення та пошкодження майна за Кримінальним кодексом України: дис. … канд. юрид. наук: спец. 12.00.08. Львів, 2016. 241 с.

8. Бориславський Р.А. Диференціація кримінальної відповідальності за знищення або пошкодження майна за кримінальним правом України : дис. … д-ра філософії : 081 «Право». Львів, 2020. 237 с.

9. Одайник Б. М. Кримінальна відповідальність за знищення, руйнування або пошкодження пам'яток-об'єктів культурної спадщини: автореф. дис. … канд. юрид. наук: спец. 12.00.08, Київ, 2010. 19 с.

10. Маркін В. І. Кримінально-правова охорона свободи віросповідання в Україні: автореф. дис. … канд. юрид. наук: спец. 12.00.08. Львів, 2012. 18 с.

11. Максимович Р.Л. Викрадення як наскрізне кримінально-правове поняття. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. юрид. Вип. № 2. 2015. С. 247-255

12. Кундеус В. Г. Кримінально-правова характеристика викрадення: автореф. дис. …канд. юр. наук: спец. 12.00.08. Х., 2004. 19 с.

13. Татаркевич Я. О. Викрадення у кримінальному праві України: поняття та форми: дис.. …д-ра філософії: 081 «Право» Одеса, 2022. 260с.

14. Про судову практику в справах про викрадення та інше незаконне поводження зі зброєю, бойовими припасами, вибуховими речовинами, вибуховими пристроями чи радіоактивними матеріалами: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 26.04.2002 № 3. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0003700-02#Text

15. Про судову практику в справах про злочини у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 26.04.2002 № 4. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004700-02#Text

16. Про судову практику у справах про злочини проти власності: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 6.12.2009 № 10. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0010700-09#Text

17. Навроцький В. О. Кримінальне право України. Особлива частина: курс лекцій. К.: Знання. 2000. 771 с.

18. Антонюк Н.О. Об'єктивні ознаки розкрадання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. юрид. Вип. № 4. 2011. С. 224–227.

19. Максимович Р.Л. Про поняття «заволодіння» в кримінальному кодексі України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. юрид. Вип. №2. 2017. С. 317-324.

20. Цивінський О. І. Відповідальність за заволодіння чужим майном, вчинене службовою особою, за кримінальним правом України: дис. ….д-ра філософії: 081 «Право» - Львів: 2023. – 310s.

21. Про практику застосування судами України законодавства у справах про деякі злочини проти безпеки дорожнього руху та експлуатації транспорту, а також про адміністративні правопорушення на транспорті: постанова Пленуму Верховного Суду України від 23.12.2005 № 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014700-05#Text

22. Гетьман А.Д. Способи незаконного заволодіння важливим особистим документом. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2020. №1 (114). С. 31-35

23. Порушення законів та звичаїв війни: особливості кваліфікації ст. 438 КК України проаналізувала суддя ВС Наталія Марчук. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1345046/

24. Загиней-Заболотенко З.А., Кваша О.О., Чаплюк О.І. Вироки у кримінальних провадженнях про порушення законів та звичаїв (стаття 438 Кримінального кодексу України): окремі особливості техніко-юридичного оформлення. Юридичний науковий журнал. 2023. №6. С. 461-464

25. Проєкт КК. Контрольний текст (станом на 21.07.2025 року). URL: https://newcriminalcode.org.ua/upload/media/2025/08/20/00-kontrolnyj-proyekt-kk-21-07-2025.pdf

26. Міщенко М.О. Кримінально-правова охорона культурних цінностей в Україні: автореф. дис. … канд. юрид. наук: спец. 12.00.08. К., 2014. 20 с.

27. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України / За ред. М.І. Мельника, М.І. Хавронюка. 10 вид., переробл. та допов. Київ: ВД «Дакор», 2018. 1360 с.

28. Навроцький В. О. Наскрізні кримінально-правові поняття. 10 років чинності Кримінального кодексу України: проблеми застосування, удосконалення та подальшої гармонізації із законодавством європейських країн: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 жовт. 2011 р. Х.: Право, 2011. С. 73–77

***References:***

1. Hazdaika-Vasylyshyn I.B. (2012). Nekoryslyvi zlochyny proty vlasnosti: monografiia [Non-selfish property crimes]. Lviv. Lvivskii derzhavnii universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

2. Liubchenko T.S. (2025). Kryminalna vidpovidalnist za umysne znyshchennia abo poshkodzhennia maina zahysnyka chy predstavnyka osoby [Criminal liability for intentional destruction or damage to the property of a person or representative of a person]. Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

3. Paliuh L.M. (2018). Umysne nezakonne znyshchennia, ruinuvannia abo poshkodzhennia obiekniv kulturnoi spadshyny: problemy vyznachennia oznak obyektyvnoi storony skladu zlochynu [Intentional unlawful destruction, destruction or damage to cultural heritage objects: problems of identifying the objective side of the crime]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod, 48 (2), 86-89 [in Ukrainian].

4. Antoniuk N.O. (2012). Kryminalno-pravova okhorona vlasnosti: navch. posibnyk [Criminal-legal protection of property]. Lviv: LNU im. Ivana Franka. [in Ukrainian]

5. Dorohina Yu.A. (2016). Zlochyny proty vlasnosti: teoretyko-pravove doslidzhennia: monografiia [Crimes against property: theoretical and legal studies]. Kyiv [in Ukrainian].

6. Myroniuk S.A. (2012). Kryminalna vidpovidalnist za umysne znyshchennia abo poshkodzhennia maina [Criminal case for intentional destruction or damage to property]. Extended abstract of candidate's thesis. Dnipropetrovsk. [in Ukrainian].

7. Semeniuk-Prybaten A.V. (2016). Kryminalno-pravova kharakterystyka znyshchennia ta poshkodzhennia maina za Kryminalnym kodeksom Ukrainy [Criminal and legal characteristics of the destruction and damage of property under the Criminal Code of Ukraine]. Candidate's thesis. Lviv. [in Ukrainian].

8. Boryslavskyi R.A. (2020). Dyferentsiatsiia kryminalnoi vidpovidalnosts za znyshchennia abo poshkodzhennia maina za kryminalnym pvavom Ukrainy [Differences in criminal liability for loss or damage to property under the criminal law of Ukraine]. Lviv. 2020. Candidate's thesis. [in Ukrainian].

9. Odainyk B.M. (2010). Kryminalna vidpovidalnist za znyshchennia, ruinuvannia abo poshkodzhennia pamiatok-obiekniv kulturnoi spadshyny [Criminal liability for the destruction, ruination or damage to monuments and objects of cultural heritage]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv. [in Ukrainian].

10. Markin V.I. (2012). Kryminalno-pravova okhorona virospovidannia v Ukraini [Criminal and legal protection of virus information in Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. Lviv. [in Ukrainian].

11. Maksymovych R.L. (2015). Vykradennia yak naskrizne kryminalno-pravove poniattia [Theft as a cross-cutting criminal-legal concept]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Ser. yuryd. - Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Legal Series, 2, 247-255 [in Ukrainian].

12. Kundeus V.H. (2004) Kryminalno-pravova kharakterystyka vykradennia [Criminal-legal characteristics of theft]/. Extended abstract of candidate's thesis. Kh. [in Ukrainian].

13. Tatarkevych Ya.O. (2022). Vykradennia u kruminalnomu pravi Ukrainy: poniattia ta formy [Theft in the criminal law of Ukraine: understanding and forms]. Candidate's thesis. Odesa. [in Ukrainian].

14. Pro sudovu praktyku v spravakh pro vykradennia ta inshe nezakonne povodzhennia zi zbroyeu, boiovymy prypasamy, vybukhovymy rechovynamy, vybukhovymy prystroiamy, radioaktyvnymy materialamy: Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 26.04.2002 № 3. [For judicial practice in cases of theft and other illegal actions involving weapons, military equipment, explosives, explosive devices, and radioactive materials: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine dated 26.04.2002 No. 3]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0003700-02#Text [in Ukrainian].

15. Pro sudovu praktyku v spravakh pro zlochyny u sferi obihu narkotychnykh zasobiv, psykhotropnykh rechovyn, ikh analohiv abo prekursoriv: Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 26.04.2002 № 4. [For judicial practice in reports on crimes in the sphere of circulation of narcotic substances, psychotropic substances, their analogues or precursors: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine dated 26.04.2002 No. 4]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004700-02#Text [in Ukrainian].

16. Pro sudovu praktyku v spravakh pro zlochyny proty vlasnosti: Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 6.12.2009 № 10. [For courts, practice in reports on crimes against property: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine dated 6.12.2009 No. 10]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0010700-09#Text [in Ukrainian].

17. Navrotskii V.O. (2000). Kryminalne pravo Ukrainy. Osoblyva Chastyna: kurs lektsii [Criminal Law of Ukraine. Special Part: Lecture Course]. K. Znannia [in Ukrainian].

18. Antoniuk N.O. (2011). Obiektyvni oznaky rozkradannia [Objective signs of theft]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Ser. yuryd. - Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Legal Series, 4, 224-227 [in Ukrainian].

19. Maksymovych R.L. (2017). Pro poniattia "zavolodinnia" v Kryminalnomu kodekss Ukrainy [On the concept of "possession" in the Criminal Code of Ukraine]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Ser. yuryd. - Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Legal Series, 2, 317-324 [in Ukrainian].

20. Tsyvinskyi O.I. (2023). Vidpovidalnist za zavolodinnia chuzhym mainom, vchynene sluzbovoiu osoboiu, za kryminalnym pvavom Ukrainy [Responsibility for the theft of foreign property, committed by an official, under the criminal law of Ukraine]. Candidate's thesis. Lviv. [in Ukrainian].

21. Pro praktyku zastosuvannia sudami Ukrainy zakonodavstva u spravakh pro deiaki zlochyny proty bezpeky dorozhnoho rukhu ta ekspluatatsii transport, a takozh pro administratyvni

pravoporushennia na transporti: Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 23.12.2005 № 14. [For the practice of applying the legislation by the courts of Ukraine in cases concerning certain crimes against road safety and the operation of transport, as well as administrative violations in transport: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine of 23.12.2005 No. 14.] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014700-05#Text [in Ukrainian].

22. Hetman A.D. (2020) Sposoby nezakonnoho zavolodinnia vazhlyvym osobystym dokumentom [Methods of illegal seizure of important personal documents]. Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnih sprav - Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs, №1 (114), 31-35 [in Ukrainian]

23. Porushennia zakoniv ta zvychaiv viiny: osoblyvosti kvalifikatsii proanalizuvala suddia VS Nataliia Marchuk [Violations of laws and customs of the crime: the peculiarities of the qualification were analyzed by the Supreme Court judge Nataliia Marchuk]. Retrieved from https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1345046/ [in Ukrainian]

24. Zahynei-Zabolotenko Z.A., Kvasha O.O., Chapliuk O.I. (2023). Vyroky u kruminalnykh provadzhenniah pro porushennia zakoniv ta zvychaiv viiny (stattia 438 Kryminalnoho kodeksu Ukrainy): okremi osoblyvosti tekhniko-yurydychnoho oformlennia [Sentences in criminal proceedings for violations of laws and customs of guilt (Article 438 of the Criminal Code of Ukraine): special features of technical and legal formalities]. Yurydychnyi naukovyi zhurnal Ukrainy - Yurydychnyi scientific journal of Ukraine, 6, 461-464 [in Ukrainian]

25. Proiekt KK. Kontrolnyi tekst (stanom na 21.07.2025 roku) [Project KK. Control text (as of July 21, 2025)]. Retrieved from https://newcriminalcode.org.ua/upload/media/2025/08/20/00-kontrolnyj-proyekt-kk-21-07-2025.pdf [in Ukrainian]

26. Mishchenko M.O. (2014). Kryminalno-pravova okhorona kulturnykh tsinnostei v Ukraini [Criminal and legal protection of cultural values in Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. K. [in Ukrainian]

27. M.I. Melnyk, M.I. Khavroniuk (Eds.) (2018). Naukovo-praktychnyi komentar Kryminalnoho kodeksu Ukrainy [Scientific and practical commentary on the Criminal Code of Ukraine]. Kyiv. VD "Dakor". 2018. [in Ukrainian]

28. Navrotskii V.O. (2011). Naskrizni kryminalno-pravovi poniattia [Cross-cutting criminal law concepts]. 10 rokiv chynnosti KK Ukrainy: problem zastosuvannia, udoskonalennia ta podalshoi harmonizatsii iz zakonodavstvom yevropeiskykh krain [10 years of the existence of the Criminal Code of Ukraine: the problem of its application, improvement and further harmonization with the legislation of European countries]. Materials of the international scientific-practical conference, 13–14 October. (pp. 73-77). Kh. Pravo. [in Ukrainian]

*УДК 342.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1150-1157*

**Омельченко Андрій Володимирович** доктор юридичних наук, професор, перший проректор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0000-0002-8407-8555

**Дмитренко Емілія Станіславівна** докторка юридичних наук, професорка, професорка кафедри публічного та міжнародного права Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0000-0002-1469-052X

# СУСПІЛЬНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ І БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ ЯК ПРЕДМЕТ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

**Анотація**. Предметом правового регулювання є суспільні відносини, що урегульовані нормами права. Залежно від предмету та методу правового регулювання окремих сфер суспільних відносин, система права поділяється на галузі, підгалузі, інститути права. Кожна із галузей права має свій предмет правового регулювання, у тому числі і галузь адміністративного права. Дослідження суспільних відносин у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмета адміністративно-правового регулювання має на меті підвищення ефективності функціонування її адміністративно-правового механізму, державного регулювання у сфері надання банківських послуг, створення належних організаційно-правових умов для покращення захисту прав та інтересів клієнтів банків та інших фінансових установ.

Метою статті є характеристика суспільних відносин у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмета адміністративно-правового регулювання.

Законодавство України про банківське регулювання і банківський нагляд базується на законах України «Про Національний банк України», «Про адміністративну процедуру», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про банки і банківську діяльність», «Про фінансові послуги та фінансові компанії», «Про кредитні спілки», «Про страхування».

Суспільні відносини у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмет адміністративно-правового регулювання мають такі ознаки: це суспільні відносини з приводу здійснення банківського регулювання і банківського нагляду у банківській та фінансовій сферах; зазначені суспільні відносини мають публічно-правовий характер; суб'єктами діяльності у сфері

банківського регулювання і банківського нагляду є Національний банк України, банки, кредитні спілки, страховики, інші особи, які здійснюють діяльність з надання фінансових та супровідних послуг; предмет діяльності у сфері банківського регулювання і банківського нагляду визначається змістом функцій Національного банку України у цій сфері.

**Ключові слова:** адміністративно-правове регулювання, банківська діяльність, фінансова діяльність, банківське регулювання, банківський нагляд, Національний банк України.

**Omelchenko Andrii Volodymyrovych** Doctor of Legal Sciences, Professor, First Vice-Rector of Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0002-8407-8555

**Dmytrenko Emilia Stanislavivna** Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Department of Public and International Law, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0002-1469-052X

## PUBLIC RELATIONS IN THE FIELD OF BANKING REGULATION AND BANKING SUPERVISION AS A SUBJECT OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION

**Abstract.** The subject of legal regulation is social relations that are regulated by the norms of law. Depending on the subject and method of legal regulation of individual spheres of social relations, the legal system is divided into branches, subbranches, and legal institutions. Each of the branches of law has its own subject of legal regulation, including the branch of administrative law. The study of social relations in the sphere of banking regulation and banking supervision as a subject of administrative and legal regulation aims to increase the efficiency of the functioning of its administrative and legal mechanism, state regulation in the sphere of providing banking services, and the creation of appropriate organizational and legal conditions to improve the protection of the rights and interests of clients of banks and other financial institutions. The purpose of the article is to characterize social relations in the sphere of banking regulation and banking supervision as a subject of administrative and legal regulation.

The legislation of Ukraine on banking regulation and banking supervision is based on the laws of Ukraine «On the National Bank of Ukraine», «On Administrative Procedure», «On Principles of State Regulatory Policy in the Sphere of Economic Activity», «On Banks and Banking Activity», «On Financial Services and Financial Companies», «On Credit Unions», «On Insurance».

Public relations in the sphere of banking regulation and banking supervision as a subject of administrative and legal regulation have the following characteristics: these are public relations regarding the implementation of banking regulation and banking

supervision in the banking and financial spheres; these public relations are of a public law nature; the subjects of activity in the sphere of banking regulation and banking supervision are the National Bank of Ukraine, banks, credit unions, insurers, other persons engaged in the provision of financial and supporting services; the subject of activity in the sphere of banking regulation and banking supervision is determined by the content of the functions of the National Bank of Ukraine in this area.

**Keywords:** administrative and legal regulation, banking activity, financial activity, banking regulation, banking supervision, National Bank of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Предметом правового регулювання є суспільні відносини, що урегульовані нормами права. Залежно від предмету та методу правового регулювання окремих сфер суспільних відносин, система права поділяється на галузі, підгалузі, інститути права. Кожна із галузей права має свій предмет правового регулювання, у тому числі і галузь адміністративного права.

Дослідження суспільних відносин у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмета адміністративно-правового регулювання має на меті підвищення ефективності функціонування її адміністративно-правового механізму, державного регулювання у сфері надання банківських послуг, створення належних організаційно-правових умов для покращення захисту прав та інтересів клієнтів банків та інших фінансових установ.

**Метою** статті є характеристика суспільних відносин у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмета адміністративно-правового регулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Правове регулювання різних сфер банківської діяльності стало предметом наукових досліджень широкого кола авторів, однак науково-теоретичні дослідження сфери банківського регулювання і банківського нагляду як предмета правового регулювання потребують свого подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно енциклопедичного визначення предметом права є правовідносини, тобто суспільні відносини, що регулюються правом. Правовідносини стосуються матеріальних і нематеріальних благ, які є об’єктом права. Предмет права фактично збігається з поняттям предмета правового регулювання і може бути як загальним, так і родовим. Останній є критерієм для класифікації загальної системи права по галузях та інститутах відповідно до специфіки тих чи інших груп суспільних відносин, урегульованих у правовому порядку. Поняття «предмет права» має важливе значення для встановлення обсягу і характеру регламентованих правом суспільних відносин [1, с. 60].

До предмета адміністративного права входять групи однорідних суспільних відносин, що формуються: а) у ході державного управління економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферою; б) у ході діяльності щодо забезпечення реалізації та захисту в адміністративному

порядку прав і свобод громадян, надання адміністративних послуг; в) у процесі внутрішньої організації та діяльності апаратів державних органів, органів місцевого самоврядування, а також у зв'язку із проходженням державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; г) у зв'язку із реалізацією юрисдикції адміністративних судів; д) у ході застосування заходів адміністративної відповідальності [2, с. 87].

Характеризуючи суспільні правовідносини у сфері банківського регулювання і банківського нагляду слід дослідити склад цих правовідносин, а саме їх правовий зміст, систему суб'єктів та предмет.

Питання банківського регулювання і банківського нагляду врегульовані нормами розділу X Закону України «Про Національний банк України».

Так, головною метою банківського регулювання і нагляду визначається безпека та фінансова стабільність банківської системи, захист інтересів вкладників і кредиторів. Національний банк здійснює функції банківського регулювання і нагляду на індивідуальній та консолідованій основі за діяльністю банків та банківських груп у межах та порядку, передбачених законодавством України. Національний банк здійснює постійний нагляд за дотриманням банками, їх підрозділами, афілійованими та спорідненими особами банків на території України та за кордоном, банківськими групами, представництвами та філіями іноземних банків в Україні, а також іншими юридичними та фізичними особами банківського законодавства, нормативно-правових актів Національного банку.

Національний банк не здійснює перевірок і ревізій фінансово-господарської діяльності осіб, зазначених вище, крім випадків проведення перевірок та ревізій готівки у банках, уповноважених Національним банком на зберігання банкнот і монет та для проведення операцій із ними (ст. 55 Закону України «Про Національний банк України) [3].

Національний банк видає три види актів: нормативно-правові акти, розпорядчі акти та індивідуальні акти. Національний банк видає нормативно-правові акти з питань, віднесених до його повноважень, які є обов'язковими для органів державної влади і органів місцевого самоврядування, юридичних та для фізичних осіб. Національний банк видає розпорядчі акти з питань організаційно-розпорядчого характеру або індивідуальної дії (індивідуальні акти), які не є нормативно-правовими актами. Розпорядчі акти з питань організаційно-розпорядчого характеру оприлюднюються та набирають чинності в порядку, встановленому Національним банком. Національний банк приймає індивідуальні акти, які є адміністративними актами, та здійснює адміністративне провадження відповідно до Закону України«Про адміністративну процедуру» [4] з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про Національний банк України» та законами, що регулюють діяльність на ринку фінансових послуг та на платіжному ринку (ст. 56 Закону України «Про Національний банк України) [3].

Прийняті Національним банком адміністративні акти набирають чинності з дня доведення їх до відома особи у встановленому ним порядку в один із способів, визначених Законом України «Про адміністративну процедуру» [4], якщо інше не встановлено законом. Днем доведення до відома особи є день вручення адміністративного акта особі під підпис або надсилання поштою, або надсилання на адресу електронної пошти цієї особи чи передачі з використанням інших засобів телекомунікаційного зв'язку, або його оприлюднення на сторінці офіційного інтернет-представництва Національного банку (ст. 56 Закону України «Про Національний банк України) [3].

Окремо слід зупинитися на характеристиці нормативно-правових актів Національного банку України.

Нормативно-правові акти Національного банку видаються у формі постанов Правління Національного банку, а також інструкцій, положень, правил, що затверджуються постановами Правління Національного банку. Вони не можуть суперечити законам України та іншим законодавчим актам України і не мають зворотної сили, крім випадків, коли вони згідно із законом пом'якшують або скасовують відповідальність. Національний банк розробляє, розглядає та приймає нормативно-правові акти, що мають ознаки регуляторних актів, з дотриманням принципів державної регуляторної політики, визначених Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [5]. Нормативно-правові акти Національного банку (крім нормативно-правових актів, які містять інформацію з обмеженим доступом) набирають чинності з дня їх офіційного опублікування, якщо більш пізній строк набрання чинності не передбачений у такому акті. Офіційним опублікуванням нормативно-правового акта Національного банку вважається перше опублікування його повного тексту в одному з періодичних друкованих видань – «Офіційному віснику України», газетах «Урядовий кур'єр», «Голос України» або перше розміщення на сторінці Офіційного інтернет-представництва Національного банку України.

Нормативно-правові акти Національного банку, що містять інформацію з обмеженим доступом, не підлягають опублікуванню та доводяться до відома юридичних та фізичних осіб, на яких поширюється їх дія, у порядку, встановленому Національним банком.

Нормативно-правові акти Національного банку, що містять інформацію з обмеженим доступом, набирають чинності у порядку, встановленому цими актами. Акти Національного банку можуть бути оскаржені відповідно до законодавства України [3].

Для реалізації своїх функцій Національний банк України має достатньо повноважень в питаннях доступу до фінансової, економічної та іншої інформації.

Так, для здійснення своїх функцій Національний банк має право безоплатно одержувати від фінансових установ, учасників фінансових груп та юридичних осіб, які авторизовані Національним банком або є інфраструктурами

фінансового ринку, а також від осіб, стосовно яких Національний банк здійснює державне регулювання та нагляд відповідно до законів України «Про банки і банківську діяльність» [6], «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [7] та інших законів України, інформацію про їх діяльність та пояснення щодо отриманої інформації і проведених операцій.

Для підготовки грошово-кредитної, фінансової статистики, статистики платіжного балансу, міжнародної інвести-ційної позиції, зовнішнього боргу, банківської статистичної інформації та аналізу фінансової стабільності, а також аналізу та прогнозу динаміки макроекономічних, грошово-кредитних, валютних та фінансових показників Національний банк має право безоплатно отримувати необхідну інформацію від органів державної влади і органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання усіх форм власності.

Отримана інформація не підлягає розголошенню, за винятком випадків, передбачених законодавством України [3].

З метою захисту інтересів вкладників та кредиторів, забезпечення фінансової надійності банків Національний банк у визначеному ним порядку встановлює для банків, банківських груп, підгруп банківських груп, філій іноземних банків обов'язкові пруденційні нормативи, зокрема щодо капіталу (нормативи достатності капіталу та коефіцієнт левериджу), ліквідності, кредитного ризику, інвестування та буферів капіталу [3].

Національний банк у межах своїх повноважень визначає розміри, порядок формування та використання резервів банків, інших фінансових установ, державне регулювання та нагляд за діяльністю яких здійснює Національний банк, для покриття можливих втрат за кредитами, резервів для покриття валютних, відсоткових та інших ризиків банків, цих фінансових установ. Резерви для покриття можливих фінансових ризиків, а також фонду гарантування вкладів громадян створюються за рахунок доходу до оподаткування відповідно до законодавства України [3].

Значну частку серед функцій Національного банку займають регулятивні функції. Зупинимося на характеристиці повноважень Національного банку щодо здійснення регулятивних функцій.

Так, Національний банк здійснює державне регулювання діяльності:

- банків - у формах, визначених Законом України «Про банки і банківську діяльність» [6], безпосередньо або через створений ним Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, оверсайта платіжної інфраструктури;

- кредитних спілок - у формах, визначених Законом України «Про кредитні спілки» [8];

- страховиків - у формах, визначених Законом України «Про страхування» [9];

- інших осіб, які здійснюють діяльність з надання фінансових та супро-відних послуг, - у формах та у спосіб, визначені Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [7].

Слід зазначити, що Національний банк не має права вимагати від банків, небанківських фінансових установ та інших осіб, які не є фінансовими установами, але мають право надавати окремі фінансові послуги, державне регулювання та нагляд за діяльністю яких здійснює Національний банк, виконання операцій та інших дій, не передбачених законами України та нормативними актами Національного банку [3].

Отже, проведений аналіз наукових джерел та законодавства дає можливість зробити висновок про те, що суспільні відносини у сфері банківського регулювання і банківського нагляду як предмет адміністративно-правового регулювання мають такі ознаки:

1. Це суспільні відносини з приводу здійснення банківського регулювання і банківського нагляду у банківській та фінансовій сферах.

2. Зазначені суспільні відносини мають публічно-правовий характер.

3. Суб'єктами діяльності у сфері банківського регулювання і банківського нагляду є Національний банк України, банки, кредитні спілки, страховики, інші особи, які здійснюють діяльність з надання фінансових та супровідних послуг.

4. Предмет діяльності у сфері банківського регулювання і банківського нагляду визначається змістом функцій Національного банку України у цій сфері.

**Висновки**. Значення ефективного банківського регулювання і банківського нагляду в умовах особливого періоду для вирішення складних питань розвитку економіки України у військовий час та в ході післявоєнного відродження обумовлює актуальність подальших досліджень правового змісту суспільних відносин у сфері банківського регулювання і банківського нагляду.

***Література:***

1. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: «Укр. енцикл.», Т. 5: П-С. 2003. 736 с.

2. Адміністративне право України. Академічний курс: підруч.: у двох томах: Том 1. Загальна частина / Ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова) та ін. К.: ТОВ «Видавництво «Юридична думка», 2007. 592 с.

3. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/conv#n625

4. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

5. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 вересня 2003 року № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text

6. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text

7. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14 грудня 2021 року № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text

8. Про кредитні спілки: Закон України від 14 липня 2023 року № 3254-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#n1363

9. Про страхування: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2320

***Reference:***

1. Iurydychna entsyklopediia [Legal Encyclopedia]: In 6 vols. / Ed. board: Yu. S. Shemshuchenko (chairman) et al. Kyiv: "Ukrainska entsyklopediia", Vol. 5: P–S, 2003. 736 p. [in Ukrainian]

2. Administratyvne pravo Ukrainy. Akademichnyi kurs [Administrative Law of Ukraine. Academic Course]: Textbook in two volumes. Vol. 1. General Part / Ed. board: V. B. Averianov (chairman) et al. Kyiv: TOV "Vydavnytstvo Yurydychna dumka", 2007. 592 p. [in Ukrainian]

3. Pro Natsionalnyi bank Ukrainy [On the National Bank of Ukraine]: Law of Ukraine dated 20 May 1999, No. 679-XIV. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/conv#n625. [in Ukrainian]

4. Pro administratyvnu protseduru [On Administrative Procedure]: Law of Ukraine dated 17 February 2022, No. 2073-IX. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text. [in Ukrainian]

5. Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti [On the Principles of State Regulatory Policy in the Sphere of Economic Activity]: Law of Ukraine dated 11 September 2003, No. 1160-IV. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text. [in Ukrainian]

6. Pro banky i bankivsku diialnist [On Banks and Banking Activity]: Law of Ukraine dated 7 December 2000, No. 2121-III. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text. [in Ukrainian]

7. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On Financial Services and Financial Companies]: Law of Ukraine dated 14 December 2021, No. 1953-IX. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text. [in Ukrainian]

8. Pro kredytni spilky [On Credit Unions]: Law of Ukraine dated 14 July 2023, No. 3254-IX. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#n1363. [in Ukrainian]

9. Pro strakhuvannia [On Insurance]: Law of Ukraine dated 18 November 2021, No. 1909-IX. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2320. [in Ukrainian]

*УДК 343.3 [477]*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1158-1172*

**Перепелиця Сергій Іванович** кандидат юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, http://orcid.org/0000-0002-0721-9609

# ПЕВНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ОКРЕМОЇ КРИМІНАЛІСТИЧНОЇ МЕТОДИКИ РОЗСЛІДУВАННЯ КОЛАБОРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** Розглянуто адаптацію окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень, пов’язаних із колабораційною діяльністю, із застосуванням уніфікованих принципів і запропоновано алгоритми дій слідчого на початковому та подальшому етапах розслідування колабораційної діяльності. Для адаптації криміналістичної методики до потреб слідчої практики сформовано типові алгоритми дій слідчого під час розслідування колабораційної діяльності для кожного із уніфікованих принципів, серед яких: принцип адаптації базової криміналістичної методики до конкретної ситуації розслідування колабораційних діянь; принцип універсальності; принцип ситуаційності; принцип етапності; принцип відображення взаємодії слідчого з іншими уповноваженими особами й працівниками практичних підрозділів правоохоронних органів; принцип використання науково-технічних засобів і допомоги спеціалістів; принцип використання допомоги громадськості та засобів масової інформації. Запропоновано схематично представляти процес адаптації криміналістичної методики розслідування колабораційної діяльності до умов розслідування конкретного кримінального правопорушення у вигляді ланцюжка дій, що породжують одне одного, а саме: *аналізування слідчої ситуації – розробка алгоритмів розслідування – застосування слідчим розроблених алгоритмів*.

Результати аналізування позицій вчених стосовно шляхів адаптації окремих криміналістичних методик до потреб слідчої практики дозволили виокремити та окреслити ті положення із них, які доцільно застосовувати під час розслідування кримінальних правопорушень, пов’язаних із колабораційною діяльністю, та з урахуванням умов конкретної слідчої ситуації. Встановлено, що формування та реалізація сучасної окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень пов’язаних із колабораційною діяльністю має здійснюватися з обов’язковим урахуванням можливості її адаптації до реальних умов розслідування конкретного вияву колабораційних діянь. Виокремлено та схарактеризовано фактори, що ускладнюють діяльність слідчого із адаптації окремої криміналістичної методики розслідування

кримінальних правопорушень, зокрема, із колаборaційної діяльності, до конкретних умов розслідування.

**Ключові слова**: кримінальне правопорушення, злочин, колаборaційна діяльність, розслідування, криміналістична методика, адаптація, принципи, реалізація, слідча ситуація, алгоритм, слідча практика.

**Perepelytsia Serghii Ivanovych** PhD in Law, Docent, distinguished research fellow, National Scientific Center «Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science Institute», Kharkiv, https://orcid.org/0000- 0002-0721-9609

## CERTAIN ASPECTS OF ADAPTATION OF A SEPARATE FORENSIC METHODOLOGY OF INVESTIGATION OF COLLABORATIVE ACTIVITIES

**Abstract.** The adaptation of a separate forensic methodology for investigating criminal offenses related to collaborative activities using unified principles is considered, and algorithms for the investigator's actions at the initial and subsequent stages of investigating collaborative activities are proposed. To adapt the forensic methodology to the needs of investigative practice, typical algorithms of the investigator's actions during the investigation of collaborative activities have been formed for each of the unified principles, including: the principle of adapting the basic forensic methodology to a specific situation of investigating collaborative acts; the principle of universality; the principle situational; the principle of phasing; the principle of reflecting the interaction of the investigator with other authorized persons and employees of practical units of law enforcement agencies; the principle of using scientific and technical means and the assistance of specialists; the principle of using the assistance of the public and the media. It is proposed to schematically present the process of adapting the forensic methodology of investigating collaborative activities to the conditions of investigating a specific criminal offense in the form of a chain of actions that generate each other, namely: *analyzing the investigative situation – developing investigation algorithms – applying algorithms developed by the investigator*.

The results of the analysis of the positions of scientists regarding the ways of adapting individual forensic methods to the needs of investigative practice made it possible to identify and outline those provisions that are appropriate to apply during the investigation of criminal offenses related to collaborative activities, taking into account the conditions of a specific investigative situation. It has been established that the formation and implementation of a modern separate forensic methodology for investigating criminal offenses related to collaborative activities must be carried out with mandatory consideration of the possibility of its adaptation to the real conditions of investigating a specific manifestation of collaborative acts. The factors that complicate the investigator's work in adapting a separate forensic methodology for

investigating criminal offenses, in particular, collaborative activities, to the specific conditions of the investigation are identified and characterized.

**Keywords:** criminal offense, crime, collaborative activity, investigation, forensic methodology, adaptation, principles, implementation, investigative situation, algorithm, investigative practice.

**Постановка проблеми**. Напрацювання вчених свідчать про те, що прикладний характер криміналістики формує основне її призначення, а саме – усі розроблені криміналістичною наукою методичні рекомендації, що містяться у криміналістичних методиках, мають бути корисними для практичної діяльності працівників правоохоронних органів і можливими для застосування під час виявлення, розкриття, розслідування та запобігання кримінальним правопорушенням, у тому числі й пов’язаним із колаборaційною діяльністю.

Наукові праці містять вказівки на те, що розслідування конкретного кримінального правопорушення завжди має певні відмінності від типової криміналістичної методики. Крім того неможна нехтувати й тим, що розслідування значної кількості кримінальних правопорушень здійснюється в досить проблемних умовах, а саме за відсутності відповідної криміналістичної методики, що обумовлює специфічні умови прийняття слідчим рішень і визначення способів їх реалізації. З цього приводу В. А. Журавель зазначав, що «процес розслідування досить значної кількості злочинів взагалі відбувається за відсутності відповідних криміналістичних методик, тобто розслідування здійснюється в так званих проблемних ситуаціях, що зумовлює специфіку як прийняття рішення, так і способу його виконання» [1, с. 5].

На основі цього вченими сформульовано такі полярні припущення: типова криміналістична методика повністю збігається з розслідуванням злочину конкретної категорії; розслідування конкретного злочину взагалі не збігається з типовою методикою. Зауважуючи, що такі припущення характеризують тільки теоретичний аспект цієї проблематики, вченими зазначалось, що реальне розслідування завжди поєднує загальне, особливе та одиничне. Інакше кажучи, розслідування конкретного злочину так чи інакше спирається на типову криміналістичну методику або якоюсь мірою відрізняється від неї. Зауважимо, що процес розслідування кримінальних правопорушень, як пізнавальна діяльність, спрямовується не лише на розроблення типових криміналістичних методик, а й забезпечення їх дієвості. Останнє обумовлює необхідність вирішення питання адаптації таких методик до умов і потреб розслідування конкретного кримінального правопорушення, пов’язаного із колаборaційною діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес адаптації типової методики розслідування кримінальних правопорушень був предметом досліджень ряду вчених, серед яких В. А. Журавель, А. С. Колодіна, В. О. Коновалова, В. О. Малярова, А. С. Падей, О. В. Пчеліна, В. Л. Синчук,

В. В. Тіщенко, Б. В. Щур та інші. Ними зазначалось, що процес розслідування складно проводити без криміналістичної методики, однак, існує нагальна потреба у розробці рекомендацій з адаптації чи впровадження криміналістичної методики до умов практики – розслідування конкретного злочину. В. А. Журавель щодо цього стверджував, що «завдання криміналістики полягає в сприянні боротьбі зі злочинністю опосередковано через свої теоретичні положення та практичні рекомендації» [2, с. 251].

Однак, наявні наукові напрацювання залишили не вирішеними більшість питань щодо окреслення чинників, які впливають на застосування криміналістичної методики у процесі розслідування; відсутні дослідження у сфері адаптації криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, що вказує на необхідність проведення наукових пошуків у даному напряму дослідження.

**Метою статті є** вирішення наукового завдання, що полягає у визначенні алгоритму адаптації окремої криміналістичної методики до умов розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, та виокремленні чинників, що впливають на даний процес.

**Виклад основного матеріалу дослідження**. Криміналістика як наука всесторонньо досліджує злочинну діяльність у всіх її проявах, окреслює її закономірності та визначає вплив такої діяльності на виявлення, розкриття, розслідування й запобігання злочинам. У процесі дослідження формуються практичні рекомендації стосовно того, якими мають бути оптимальні та ефективні способи провадження досудового розслідування конкретних категорій кримінальних правопорушень. На цьому шляху слід враховувати, що сформовані рекомендації мають у подальшому: використовуватись працівниками практичних підрозділів правоохоронних органів; забезпечувати ефективне вирішення завдань кримінального провадження.

Інакше кажучи, йдеться про життєздатність і дієвість окремої криміналістичної методики, що на практиці, як наголошують вчені, «викликає чимало запитань, а саме: хто має займатися впровадженням (адаптацією) криміналістичних методик; які критерії вказують на адаптованість криміналістичної методики до процесу розслідування злочинів; які фактори впливають на адаптацію криміналістичної методики; хто відповідальний за усунення негативних факторів, що перешкоджають розслідуванню тощо» [3, с. 336]. Для відповіді на ці питання необхідно спочатку зупинитись на розумінні сутності та змісту адаптації окремої криміналістичної методики до конкретних потреб розслідування кримінальних правопорушень.

Так, В. А. Журавель адаптацію криміналістичної методики до умов розслідування конкретного кримінального правопорушення визначає як «своєрідну форму реалізації предметно-перетворюючої функції слідчого. Її сутність полягає насамперед у розпізнаванні ситуації розслідування; порівнянні з відображеними у криміналістичних методиках типовими аналогами; обранні

оптимальних комплексів методико-криміналістичних рекомендацій щодо провадження слідчих дій і тактичних операцій згідно кожної з визначених ситуацій» [2, с. 252].

Поряд із цим, А. С. Падей запропонував «під застосуванням, як адаптацією криміналістичних методик щодо конкретного випадку розслідування розуміти принципи криміналістичної методики, що віднесені до практичного рівня.

Виокремлення та застосування практичних принципів криміналістичної методики буде сприяти реалізації цих методик у практичній боротьбі зі злочинністю, а розроблені методичні рекомендації матимуть практичний сенс і виконуватимуть покладені на них функції» [4, с. 210].

Розглянемо наукові підходи та твердження вчених стосовно принципів криміналістичної методики у частині алгоритму дій суб'єктів розслідування щодо практичного застосування положень науки й приділимо увагу принципам слідчої діяльності із застосування слідчими положень окремої криміналістичної методики під час розслідування кримінальних правопорушень пов'язаних із колаборaційною діяльністю.

Виокремлюючи принципи практичного застосування криміналістичних методик слід враховувати твердження В. В. Тіщенка, що «загальні вимоги до дій слідчого і принципи криміналістичної методики неможна ототожнювати, оскільки це різні за рівнем, значущістю, призначенням і сферою реалізації керівні засади. Крім того, суб'єктами застосування принципів криміналістичної методики виступають науковці, тоді як принципами організації розслідування конкретних злочинних діянь мають керуватись дізнавачі, слідчі, прокурори, тобто ті особи, які безпосередньо використовують криміналістичні методики у своїй практичній діяльності» [5, с. 176]. Стосовно окремої криміналістичної методики науковці розрізняють принципи створення методики та принципи їх використання суб'єктами розслідування, які можна віднести до принципів адаптації криміналістичних методик, а саме практичної реалізації положень криміналістичної методики дізнавачами, слідчими, прокурорами. Так, до принципів вибору та застосування криміналістичної методики розслідування окремого виду правопорушення в практичній діяльності слідчого В. В. Тіщенко відносить такі положення: «вибір напряму розслідування та досягнення його кінцевої мети, виходячи з кримінально-правової оцінки події злочину та предмета доказування; визначення належності події, що розслідується, до певного виду злочинів на основі наукової криміналістичної класифікації, що дозволяє правильно вибрати відповідну рекомендовану криміналістикою методику; використання у розслідуванні даних криміналістичної характеристики злочинів відповідної категорії; ситуативний підхід до постановки тактичних завдань і способів їх вирішення; використання різних форм і методів взаємодії слідчого з працівниками оперативних підрозділів, іншими правоохоронцями тощо; застосування сучасних наукових і технічних можливостей у розслідуванні кожного злочину» [5, с. 121–122].

Суттєвим кроком до уніфікації підходів у формуванні та розподілі принципів розробки окремих криміналістичних методик було виокремлення у науковій праці Б. В. Щур «серед принципів застосування окремих криміналістичних методик таких: *законність*; *етичність та планомірність*; *вибірковість або ситуаційність*; *індивідуальність чи конкретність*» [6, с. 23]. Поряд із цим, В. А. Журавель вбачає за доцільне доповнити їх такими «принципами застосування криміналістичних методик у практичній діяльності: *ситуаційної обумовленості*, що має універсальну спрямованість і визначає підходи до реалізації криміналістичних методик, – передбачає обов'язкове врахування типових слідчих ситуацій, які виникають під час розслідування; *універсальності* – визначає відповідність структури криміналістичних методик базовій моделі криміналістичної методики; *стандартизованості* – означає викладення криміналістичних методик у формі програм, що передбачають алгоритм дій слідчого; *адаптованості* – окреслює вдале та результативне застосування криміналістичної методики під час розслідування конкретного злочину» [2, с. 53].

Крім того, А. С. Колодіна у якості принципів застосування криміналістичних методик визначає такі: «адаптації, універсальності, ситуаційності, планомірності; відображення взаємодії слідчого з іншими уповноваженими особами й підрозділами правоохоронних органів; використання допомоги представників засобів масової інформації; застосування науково-технічних засобів; залучення допомоги спеціалістів тощо» [7, с. 166; 8, с. 130]. Окремий наголос вчена робить на «доцільності застосування під час використання слідчими криміналістичної методики методології екстраполяції – у випадку відсутності видової методики розслідування конкретного кримінального правопорушення» [7, с. 166; 8]. Крім того, вчена наголошує, що «використання екстраполяції як методологічного інструментарію вимагає приділення основної уваги в даній частині дослідження принципам адаптації (впровадження) окремої криміналістичної методики, сферою реалізації якої є практична діяльність із розслідування, а суб'єктом її застосування є слідчий, прокурор чи інша особа, що використовує криміналістичну методику на практиці» [8, с. 124; 9, с. 357].

В контексті цього В. В. Тіщенко серед принципів наукової розробки методики розслідування окремих категорій кримінальних проваджень виокремлював і ті, що у подальшому спрямовуються на адаптацію криміналістичної методики до умов розслідування конкретних злочинів, а саме: «розробка методичних рекомендацій на основі інформаційно-ситуаційної оцінки стану розслідування, виділення типових слідчих ситуацій, що виникають на різних етапах розслідування; виділення відповідних типових завдань тактичного й організаційно-методичного характеру й визначення оптимальної програми їх вирішення з урахуванням особливостей злочинів конкретної категорії та етапів їх розслідування; виділення специфічних тактичних і технічних прийомів під час проведення окремих слідчих дій і тактичних операцій» [5, с. 119–120].

Зауважимо, що виокремлені В. В. Тіщенко принципи можна віднести до програмно-цільових, що мають пізнавально-інформаційне та праксеологічне значення оскільки досить ґрунтовно було виокремлено основоположні засади вибору та побудови криміналістичної методики розслідування конкретного кримінального правопорушення. Вбачаємо доцільним використати уніфіковані ним принципи та універсальний алгоритм початкового та наступного етапів розслідування для кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю.

Отож, *на початковому етапі розслідування* колаборaційних діянь алгоритм дій слідчого може містити такі складові:

– на основі вихідної інформації слідчий має усвідомити та надати оцінку слідчій ситуації, що склалась на момент розслідування колаборaційної діяльності;

– необхідно визначити тактичні завдання відправного значення з урахуванням тих ознак, що характеризують слідчу ситуацію – яким чином поширювалась інформація щодо підтримки дій окупантів та окупаційного режиму; як передавались матеріально-технічні засоби представникам країни-агресорки; що було основою переходу громадянина України на сторону ворога тощо;

– висунути версії відповідно до визначених завдань за розслідуваною подією та окремими її обставинами із використанням переліку типових слідчих версій;

– вибрати форми, прийоми та методи взаємодії з правоохоронними органами та службами з урахуванням особливостей визначених завдань; дати їм конкретні доручення;

– виявити носії криміналістично значущої інформації, визначити способи їх вилучення та шляхи залучення отриманої з відповідних джерел доказової інформації в кримінальне провадження щодо колаборaційної діяльності;

– визначити способи виконання визначених завдань і перевірки сформованих версій, включаючи тактичні операції, окремі слідчі та оперативно-розшукові дії, організаційні заходи, різні форми використання спеціальних знань у певному обсязі та послідовності їх використання;

– побудувати імовірні інформаційні моделі розслідуваної події в цілому та її окремих епізодів, етапів, обставин, а також визначити наявні недоліки, як-то: неповнота, недостатність, невизначеність, і намітити шляхи виправлення виявлених недоліків (доповнити, перевірити, конкретизувати тощо) для подальшої побудови достовірних моделей;

– за результатами здійсненого аналізування розробити розгорнутий план подальшого розслідування колаборaційної діяльності з уточненням його з урахуванням конкретних обставин справи.

*Подальший етап розслідування* колаборaційних діянь може бути представлений алгоритмом дій у такій послідовності:

– установити всі епізоди колабораційної діяльності та надати їм номінально-правову оцінку, а також встановити просторово-часові, причинно-наслідкові й інші зв'язки між ними, визначити ступінь і форми злочинної організованості;

– визначити тактичні операції та окремі слідчі дії із встановлення всіх обставин по кожному епізоду колабораційної діяльності;

– з'ясувати комплекс дій і заходів всіх учасників колабораційної діяльності та притягнення їх до кримінальної діяльності;

– дослідити особистість кожного підозрюваного для встановлення його ролі в колабораційній діяльності: підготовці, вчинення та приховування колабораційних діянь, що розслідують;

– вибрати ефективні тактичні прийоми впливу на колаборанта під час проведення слідчих дій, визначення обставин, що впливають на визначення його відповідальності.

Наголосимо, що врахування керівних засад розробки та адаптації окремих криміналістичних методик та евристичний підхід до використання алгоритмів розслідування в конкретному кримінальному провадженні із колабораційної діяльності дозволяє слідчому оптимізувати процес розслідування. Поряд із цим зауважимо, що завданням криміналістичної науки є не тільки впровадження принципів екстраполяції в діяльність слідчого, а й розробка алгоритмів цієї діяльності стосовно кожного окремо взятого принципу, зокрема. А. С. Колодіна зазначала, що «процес розроблення алгоритмів характеризується високим коефіцієнтом творчих витрат, інтелектуального та аналітичного опрацювання конкретної ситуації слідчим, а сформовані алгоритми мають спрямовуватись і відображати технологію мислення слідчого в процесі екстраполяції» [8, с. 126; 9, с. 359]. Підтримуючи твердження вченої вбачається доцільним навести для кожного із принципів типові алгоритми дій слідчого під час розслідування колабораційної діяльності.

*Принцип адаптації базової криміналістичної методики до конкретної ситуації розслідування колабораційних діянь*. У даному випадку можна сформувати такий алгоритм діяльності слідчого: виокремлення складових криміналістичної характеристики, що є пріоритетними для вчиненого кримінального правопорушення; з урахуванням розробленої в криміналістичній науці системи негативних обставин розслідування правопорушень даної категорії змоделювати можливість їх виникнення у процесі розслідування й визначити напрями їх подолання; сформувати типові комплекси слідчих (розшукових) і негласних слідчих (розшукових) дій з урахуванням ступеню тяжкості вчиненого кримінального правопорушення й перелік обставин, що підлягають встановленню; визначити необхідність і можливість застосування тактичних операцій.

*Принцип універсальності*. Сутність алгоритму використання даного принципу базується на тому, що колабораційна діяльність і діяльність із

розслідування кримінальних правопорушень даного спрямування як самостійні категорії мають типові й константні характеристики, що мають враховуватись. Алгоритм використання даного принципу містить такі елементи: виокремлення системи заходів і слідчих дій універсального характеру, що проводяться незалежно від категорії вчиненого кримінального правопорушення; визначення типових елементів механізму колаборaційної діяльності, що мають бути встановлені обов'язково.

*Принцип ситуаційності*. Алгоритм застосування даного принципу має спиратись одночасно на положення базової криміналістичної методики та на криміналістичне вчення про слідчі версії і може мати таку послідовність дій: визначення виду слідчої ситуації відповідно до наявної криміналістичної класифікації останніх; виокремлення можливих шляхів зміни слідчої ситуації (несприятливої на сприятливу чи навпаки) з урахуванням напрацювань криміналістичної ситуалогії; формування переліку тактичних завдань і способів їх виконання в залежності від обраної ситуації; розроблення моделі розвитку слідчої ситуації відповідно до застосованих під час розслідування колаборaційних дій заходів.

*Принцип етапності*. Алгоритм реалізації даного принципу має містити такі елементи: оцінювання колаборaційного діяння на основі положень криміналістичної характеристики кримінального правопорушення даної категорії, що розроблена в межах окремої криміналістичної методики; визначення слідчої ситуації початкового етапу розслідування колаборaційних діянь; формування переліку слідчих (розшукових) і негласних слідчих (розшукових) дій; визначення слідчої ситуації подальшого етапу розслідування колаборaційних діянь; формування переліку слідчих (розшукових) дій, негласних слідчих (розшукових) дій, необхідних спеціальних знань, у тому числі й судових експертиз; розробка шляхів подолання протидії розслідуванню колаборaційних діянь.

*Принцип відображення взаємодії слідчого з іншими уповноваженими особами й працівниками практичних підрозділів правоохоронних органів*. У цьому випадку алгоритм екстраполяції може мати такий вид: встановлення кола суб'єктів з якими необхідна взаємодія, на що впливає: вид кримінального правопорушення, місце вчинення, підозрювана у його вчиненні особа тощо; визначення ролі кожного суб'єкта в процесі розслідування колаборaційних діянь; вибір оптимальної форми взаємодії з кожним виявленим суб'єктом; прогнозування результатів взаємодії залучених суб'єктів; розробка шляхів використання результатів взаємодії під час розслідування.

*Принцип використання науково-технічних засобів і допомоги спеціалістів*. Даний принцип може бути реалізований через такий алгоритм: окреслення завдань для вирішення яких можуть знадобитись спеціальні знання; вибір обізнаних осіб, які володіють потрібними для даного розслідування спеціальними знаннями; визначення форм взаємодії із обізнаними особами

(консультації, проведення експертиз, експертних досліджень, ревізій тощо); визначення форм використання отриманих результатів під час розслідування колаборaційних діянь.

*Принцип використання допомоги громадськості та засобів масової інформації.* Даний принцип є одним із досить об'ємних тому алгоритм його екстраполяції на конкретну ситуацію включає: визначення мети взаємодії – розшук злочинця, встановлення особи, дезінформація злочинців; виокремлення оптимального суб'єкта для реалізації визначеного завдання; підготовка до виконання визначеного завдання; оцінювання отриманих результатів.

Підтримуємо пропозиції науковців представляти схематично процес адаптації криміналістичної методики до умов розслідування конкретного кримінального правопорушення у вигляді ланцюжка дій, що породжують одне одного, а саме:

– процес реалізації криміналістичної методики зображують у такій послідовності: *аналізування слідчої ситуації – розробка алгоритмів розслідування – застосування слідчим розроблених алгоритмів*;

– представляють як: «з'ясування слідчої ситуації – криміналістичний аналіз – визначення напрямів розслідування – розробка та реалізація тактичного рішення з урахуванням набутого досвіду» [3, с. 336-337].

Зауважимо, що кожна із наведених пропозицій може бути реалізована в межах адаптації окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, до умов розслідування конкретного колаборaційного діяння.

Ефективність адаптації окремої криміналістичної методики як стратегії діяльності з розслідування кримінальних правопорушень до умов даного розслідування безпосередньо залежить від класифікаційного рівня до якого ця методика належить. Як зазначав В. А. Журавель «найбільш наближені до потреб слідчої практики видові та підвидові методики, особливо якщо вони надані у формі певних програм розслідування. Це дійсно рекомендації прямої дії для слідчого, які чітко й лаконічно визначають послідовність і порядок провадження у кримінальній справі та найбільш спрощено адаптуються до умов конкретного акту розслідування. Інша справа з груповими (комплексними) методиками, адаптація яких має більш ускладнену процедуру, оскільки ці методики охоплюють кілька видів злочинних виявів, мають достатньо узагальнену форму викладення методико-криміналістичних рекомендацій» [1, с. 8].

Наголосимо, що адаптація окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, є складним процесом, що обумовлений комплексним характером даної категорії кримінальних правопорушень. Однак, наведене не означає, що така методика не може бути пристосована до практичних потреб і використана під час розслідування колаборaційних діянь. Навпаки, це вказує слідчому на необхідність одночасного виявлення та розслідування низки окремих колаборaційних діянь,

які в сукупності формують технології злочинної діяльності даної категорії. Крім того, виявленню та доказуванню підлягають окремі обставини, що вказують на взаємозалежність цих кримінальних правопорушень і взаємозв'язки (як-то схематичний взаємозв'язок: спосіб підготовки – спосіб досягнення злочинного задуму – спосіб приховування).

Більш продуктивне використання окремих криміналістичних методик слідчим під час розслідування висвітлено науковцями у пропозиціях щодо запровадження процедури їх реєстрації.

Наприклад, Б. В. Щур відстоює точку зору, що «проведення уніфікації окремих криміналістичних методик, визначення їх відповідності науково-технічному рівню є можливим за рахунок їхньої державної реєстрації, встановлення порядку цієї реєстрації та створення відповідної бази знань слідчого» [6, 258].

Крім того, ним розроблено проєкти таких нормативно-правових актів, які дозволять регламентувати процедуру такої державної реєстрації.

Зауважимо, що загальна оцінка таких пропозицій науковця безапеляційних заперечень не викликає, однак залишаються не вирішеними окремі аспекти такої точки зору, а саме: суперечить традиційним поглядам на рекомендаційний характер методичних порад криміналістичної методики спроба перевести ці рекомендації у ранг імперативної спрямованості; подібного роду пропозиції потребують з'ясування окремих питань, серед яких: наявність відмінностей між процесуальною регламентацією й методичними рекомендаціями криміналістичної методики; встановлення відповідальності слідчого за відхилення від затверджених стандартів; допустимість тих доказів, що отримані із недотриманням таких стандартів тощо.

Результати аналізування позицій вчених стосовно шляхів адаптації окремих криміналістичних методик до потреб слідчої практики [див. напр. 10, с. 249-250] дозволяють виокремити ті положення із них, які доцільно застосовувати під час розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колабораційною діяльністю, та з урахуванням умов конкретної слідчої ситуації.

1. Криміналістичний аналіз вихідної інформації – дозволяє віднести розслідувану подію до кримінально-релевантних подій певного типу та дозволяє правильно обрати й використати окрему криміналістичну методику для розслідування з урахуванням особливостей даного колабораційного діяння.

2. Використання криміналістичної характеристики колабораційних злочинів для формування загальних і окремих версій, з'ясування характеру слідової картини та напрямів пошуку слідів колабораційної діяльності й причетних до неї осіб.

3. Визначення предмета розслідування та кола обставин, які необхідно встановити; уточнення, розширення чи змінення цих обставин залежно від отримання нової доказової інформації та з'ясування ознак учиненого кримінального правопорушення.

4. Здійснення оцінювання складеної на момент порушення кримінального провадження слідчої ситуації, віднесення її до типової ситуації й обрання алгоритму розслідування, що містить типові версії, тактичні завдання та шляхи їх перевірки й вирішення. Проведення коректування алгоритму розслідування залежно від особливостей колабораціних діянь і дій слідчого під час розслідування.

5. Урахування особливостей змісту стратегічних, тактичних і організаційних завдань на всіх етапах розслідування кримінальних правопорушень пов'язаних із колаборaційною діяльністю.

6. Здійснення у певній послідовності запланованих процесуальних, оперативно-розшукових та організаційних дій; корегування слідчим плану розслідування колаборaційного діяння залежно від установлених обставин, а саме: встановлення нових епізодів, зміна кола підозрюваних, свідків тощо.

7. Застосування за необхідності відповідних взаємодії слідчого з іншими учасниками кримінального провадження (працівниками правоохоронних органів, посадовими особами, обізнаними особами, населенням тощо).

8. Застосування техніко-криміналістичних засобів і використання тактичних рекомендацій з урахуванням виду колаборaційних діянь, що розслідуються, а також особливостей визначених тактичних завдань і слідчих ситуацій під час ухвалення рішення стосовно проведення певної слідчої дії або тактичної операції.

Слід констатувати, що формування та реалізація сучасної окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень пов'язаних із колаборaційною діяльністю має здійснюватися з обов'язковим урахуванням можливості її адаптації до реальних умов розслідування конкретного вияву колаборaційних діянь.

Вбачаємо за необхідне виокремити ті фактори, що ускладнюють діяльність слідчого із адаптації окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень, зокрема із колаборaційної діяльності до конкретних умов розслідування, а саме: *низький рівень обізнаності слідчих у площині організації та провадження розслідування кримінальних правопорушень*; *прогалини у законодавстві та законодавчі колізії* – сучасний кримінальний процесуальний закон викликає досить значні складнощі у правозастосовній діяльності, оскільки окремі моменти взагалі не окреслені та інколи визначаються тільки підвідомчими нормативно-правовими актами; *недостатня опрацьованість певних криміналістичних методик розслідування кримінальних правопорушень* – практично неможливо розробити одразу дієву окрему криміналістичну методику, оскільки вона спочатку має пройти випробування практикою та корегування з урахуванням недоліків, що були виявлені слідчим у процесі реального розслідування.

З урахуванням наведеного, *під адаптацією методики розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, до умов*

*розслідування конкретного правопорушення даної категорії пропонуємо розуміти діяльність слідчого, який проводить розслідування конкретного правопорушення вказаної категорії із:*

*– аналізування вихідної інформації та віднесення події до кримінального правопорушення пов'язаного із колаборaційною діяльністю;*

*– зіставлення наявної інформації з інформацією відповідної криміналістичної характеристики;*

*– вибір слідчим напрямів розслідування з урахуванням ситуаційних факторів та аналогічних їм заходів чи комплексу заходів*.

**Висновки.** Основним завданням адаптації окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень пов'язаних із колаборaційною діяльністю слід визнати забезпечення своєчасного, повного та об'єктивного виявлення, розкриття та розслідування кримінальних правопорушень даної категорії. Тож можна стверджувати, що діяльність з адаптації окремої криміналістичної методики є процесом багатостадійним, який об'єднує: аналізування вихідної інформації та віднесення події до кримінальних правопорушень пов'язаних із колаборaційною діяльністю; порівняння наявної інформації з інформацією відповідної криміналістичної характеристики; вибір шляхів розслідування з урахуванням ситуаційних факторів й адекватних їм заходів або комплексу заходів.

Зауважимо, що розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із колаборaційною діяльністю, слідчому необхідно розпочинати із аналізування наявної інформації задля встановлення її обсягів і виокремлення ознак характерних для колаборaційних діянь. Це дозволяє йому визначити групову приналежність виявленої події.

Після цього, слідчий із використанням наявної та відсутньої інформації про подію злочину, що містить криміналістична характеристика колаборaційної діяльності, формує типові версії та планує розслідування кримінального правопорушення даної категорії із урахуванням криміналістичної ситуації, що склалась.

Враховуючи наведене вище, слідчий визначає перелік слідчих (розшукових) і негласних слідчих (розшукових) дій та організаційних заходів.

Отож, методичні рекомендації, які містить окрема криміналістична методика втілюються у процес розслідування колаборaційних діянь через діяльність слідчого, прокурора, оперативного працівника, що і є адаптацією криміналістичної методики.

Крім того, шлях адаптації окремої криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень пов'язаних із колабора-ційною діяльністю перетинають різні перепони до яких слід віднести: недоліки та прогалини у кримінальному процесуальному законодавстві; недосконаліть певних криміналістичних методик; низьку професійну обізнаність окремих слідчих та їх небажання навчатись.

***Література:***

1. Журавель В. А. Проблеми адаптації криміналістичних методик розслідування злочинів. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики.* 2012. Вип. 12. С. 5-13.

2. Журавель В. А. Криміналістичні методики: сучасні наукові концепції : монографія. Харків. 2012. 304 с.

3. Пчеліна О. В. Теоретичні основи формування та реалізації методики розслідування злочинів у сфері службової діяльності : монографія. Харків. 2017. 524 с.

4. Падей А. С. Аналіз принципів криміналістичної методики: теоретичний та практичний аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2014. № 4. С. 209-211.

5. Тіщенко В. В. Теоретичні і практичні основи методики розслідування злочинів : монографія. Одеса. 2007. 260 с.

6. Щур В. Б. Теоретичні основи формування та застосування криміналістичних методик: дис. … докт. юрид. наук, спеціальність 12.00.09. Харків. 2011. 407 с.

7. Колодіна А. С. Принципи криміналістичної методики у діяльності з розслідування злочинів : монографія / за наук. ред. В. В. Тіщенка. Одеса. 2022. 176 с.

8. Колодіна А.С. Принципи криміналістичної методики у діяльності з розслідування злочинів : дис. … канд. юрид. наук : спеціальність 12.00.09. Одеса. 2016. 216 с.

9. Колодіна А. Екстраполяція принципів окремих методик розслідування у слідчу діяльність. *Підприємництво, господарство і право.* 2019. № 11. С. 355-361. DOI https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.61

10. Тищенко В. В. О современных направлениях развития криминалистической методики расследования преступлений. *Современное состояние и развитие криминалистики*: сб. науч. тр. Харків. Вид. агенція «Апостіль», 2012. С. 237–250.

***References:***

1. Zhuravel, V. A. (2012). Problemy adaptatsii kryminalistychnykh metodyk rozsliduvannia zlochyniv. [Problems of adapting forensic methods of crime investigation]. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky*. Vyp. 12. (P. 5-13). [in Ukrainian].

2. Zhuravel, V. A. (2012). *Kryminalistychni metodyky: suchasni naukovi kontseptsii* [Forensic methodologies: current scientific concepts]: monohrafiia. Kharkiv (302 p.). [in Ukrainian].

3. Pchelina, O. V. (2017). *Teoretychni osnovy formuvannia ta realizatsii metodyky rozsliduvannia zlochyniv u sferi sluzhbovoi diialnosti* [Theoretical framework for developing and implementing crime investigation methodology related to official duties]: monohrafiia. Kharkiv (522p.) [in Ukr].

4. Padei, A. S. (2014). Analiz pryntsypiv kryminalistychnoi metodyky: teoretychnyi ta praktychnyi aspekt. [Analysis of the principles of forensic methodology: theoretical and practical aspects]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2014. № 4. (P. 209-211). [in Ukrainian].

5. Tishchenko, V. V. (2007). *Teoretychni i praktychni osnovy metodyky rozsliduvannia zlochyniv* [Theoretical and practical foundations of crime investigation methodology]: monohrafiia. Odesa (260 p.) [in Ukrainian].

6. Shchur, V. B. (2011). *Teoretychni osnovy formuvannia ta zastosuvannia kryminalistychnykh metodyk* [Theoretical foundations of the formation and application of forensic techniques]: dys. … dokt. yuryd. nauk, spetsialnist 12.00.09. Kharkiv. (407 p.) [in Ukrainian].

7. Kolodina, A. S. (2022) *Pryntsypy kryminalistychnoi metodyky u diialnosti z rozsliduvannia zlochyniv* [Principles of forensic methodology in crime investigation activities] : monohrafiia / za nauk. red. V. V. Tishchenka. Odesa. (176 p.) [in Ukrainian].

8. Kolodina, A. S. (2016). *Pryntsypy kryminalistychnoi metodyky u diialnosti z rozsliduvannia zlochyniv* [Forensic methodology principles in crime investigation] : dys. … kand. yuryd. nauk. Odesa (216p.). URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ fd132cf7-330d-4f02-bea2-14f19ccdbb9a/content [in Ukrainian]

9. Kolodina, A. S. (2019). Ekstrapoliatsiia pryntsypiv okremykh metodyk rozsliduvannia u slidchu diialnist. [Extrapolation of the principles of individual investigation techniques into investigative activities] *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 11. (P. 355-361). DOI https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.61 [in Ukrainian].

10. Tishenko, V. V. (2012). O sovremennyh napravleniyah razvitiya kriminalisticheskoj metodiki rassledovaniya prestuplenij. [On modern trends in the development of forensic methods of crime investigation]. *Sovremennoe sostoyanie i razvitie kriminalistiki : sb. nauch. tr.* Harkiv. Vid. agenciya «Apostil», (P. 237–250). [in Russian].

*УДК 005.336.4 [477]*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1173-1192*

**Петрова Ірина Анатоліївна** докторка юридичних наук, професорка, головна наукова співробітниця Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, http://orcid.org/0000-0002-1652-6715

**Спіцина Ганна Олександрівна** докторка юридичних наук, професорка, перша заступниця директора Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, http://orcid.org/000-0001-9131-0642

**Тур Ірина Юріївна** докторка філософії (PhD) з права, доцентка кафедри права Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», https://orcid.org/0000-0003-1630-7878

# МІСЦЕ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВО-ЕКСПЕРТНОЇ УСТАНОВИ

**Анотація.** Встановлено, що в сучасних умовах, які обтяжує воєнний стан в країні, діяльність судово-експертних установ знаходиться в напруженні, що можна віднести до критичного. Це пов’язано із значним перевантаженням судових експертів, проблемами логістики, обмеженим фінансуванням, кадровими проблемами. Враховуючи, що вся діяльність судово-експертної установи залежить від ментального здоров’я її працівників, яке безпосередньо впливає на продуктивність їх праці, є нагальна потреба використання керівниками соціально-психологічних методів на всіх рівнях управління. Доведено, що керівникам судово-експертної установи потрібні гнучкі новаторські стратегії, що дозволять не тільки оперативно реагувати на сучасні вимоги, але й мати соціальну спрямованість – заохочувати індивідуальну й групову творчість та ініціативність, а також сприяти побудові оптимально позитивного мікроклімату в колективі. Це дозволить створити умови для сприятливих трудових відносин працівників судово-експертної установи, що є визначальним для існування кваліфікованої ефективної команди, де кожен її член зможу реалізувати свій потенціал на найвищому рівні. Як результат – підвищення результативності судово-експертної діяльності. Наголошено, що соціально-психологічні методи апелюють до управління взаємовідносинами працівників, а провідна специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів особи, групи та колективу в цілому.

Зазначено, що правильно реалізований керівником соціально-психологічний вплив на підлеглого сформує у працівника психологічні ресурси та створить тривалу мотивацію для успішної діяльності сьогодні й у майбутньому.

Встановлено, що сучасні установи, у тому числі й судово-експертні, знаходяться під постійним впливом зовнішніх чинників, а тому методи мотивації, у тому числі й соціально-психологічні, слід постійно змінювати та адаптувати під конкретний колектив і конкретні види діяльності та застосовувати сучасні методи управління кадрами, що орієнтовані на кожного працівника. Сучасні соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінських дій щодо працівників, які засновані на використанні закономірностей соціології та психології, та є прийомами, що враховують особистість кожного працівника, рівень його інтелекту і працездатності та спрямовані на застосування працівниками в процесі роботи творчих елементів. До ефективних методів, які підвищують ефективність праці та лояльність працівника судово-експертної установи, відносять, наприклад, гнучкий графік роботи, дистанційну роботу, можливість професійного зростання тощо.

**Ключові слова:** судово-експертна установа, судово-експертна діяльність, працівник, кадри, персонал, управління, стимулювання, соціально-психологічні методи, мотивація, лояльність, робота, колектив, ефективність праці, трудові відносини.

**Petrova Iryna Anatoliivna** Doctor of Law, Professor, chief researcher at National Scientific Center «Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science Institute», Kharkiv, http://orcid.org/0000-0002-1652-6715

**Spitsyna Hanna Oleksandrivna** Doctor of Law, Professor, First Deputy Director at National Scientific Center «Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science Institute», Kharkiv, http://orcid.org/000-0001-9131-0642

**Tur Iryna Yuriivna** PhD in Law, Associate Professor, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Department of Law, https://orcid.org/0000-0003-1630-7878

## THE PLACE OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS IN ENSURING THE EFFECTIVE ACTIVITY OF FORENSIC INSTITUTION EMPLOYEES

**Abstract.** It has been established that in modern conditions, aggravated by the martial law in the country, the activities of forensic institutions are under stress, which can be attributed to critical. This is due to a significant overload of forensic experts, logistical problems, limited funding, and personnel problems. Considering that the entire activity of a forensic institution depends on the mental health of its employees,

which directly affects their productivity, there is an urgent need for managers to use socio-psychological methods at all levels of management. It has been proven that Forensic science leaders need flexible, innovative strategies that will allow them not only to respond quickly to modern requirements, but also to have a social focus – to encourage individual and group creativity and initiative, as well as to contribute to the creation of an optimally positive microclimate in the team. This will create conditions for favorable labor relations between employees of the forensic institution, which is crucial for the existence of a qualified and effective team, where each member will be able to realize their potential at the highest level. As a result, the effectiveness of forensic activities is increased. It is emphasized that social and psychological methods appeal to the management of employee relations, and the leading specificity of these methods is the use of informal factors, the interests of the individual, group and the team as a whole. It is noted that the socio-psychological influence on the subordinate, correctly implemented by the manager, will form the employee's psychological resources and create long-term motivation for successful activity today and in the future. It has been established that modern institutions, including forensic institutions, are under the constant influence of external factors, and therefore motivation methods, including socio-psychological ones, should be constantly changed and adapted to a specific team and specific types of activities and apply modern methods of personnel management that are focused on each employee. Modern socio-psychological methods are ways of implementing managerial actions regarding employees that are based on the use of the laws of sociology and psychology, and are techniques that take into account the personality of each employee, the level of his intelligence and working capacity and are aimed at the application of creative elements by employees in the work process. To effective methods that increase labor efficiency and loyalty of an employee of a forensic institution, including, for example, flexible work schedules, remote work, opportunities for professional growth, etc.

**Keywords:** forensic institution, forensic activity, employee, personnel, personnel, management, stimulation, social and psychological methods, motivation, loyalty, work, team, labor efficiency, labor relations.

**Постановка проблеми**. В Україні сучасне управління персоналом складно проходило етапи становлення та розвитку і в сучасних умовах доволі складним є процес реформування. Це обумовлює існування питань щодо існування суб'єктів господарювання різних форм власності та підпорядкованості, оскільки пов'язано із забезпеченням їх професійними вмотивованими працівниками. Не є виключенням і судово-експертні установи, яким потрібні професійні кадри, які мають освіту в різних галузях знань. Це обумовлено тим, що сьогодні можна спостерігати істотні зміни у соціально-економічній ролі суб'єктів господарювання через вплив таких факторів, як: зміна принципів функціонування національної економіки; посилення конкуренції, що вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційно-управлінських структур в

установах; створення установ, які базуються на різних формах власності та взаємодіють у процесі господарювання; плив на діяльність установи та її працівників умов воєнного стану та агресії з боку рф.

Вказані зміни відбуваються за різними напрямами, пов'язаними із глобальними структурними й технологічними перебудовами у процесах діяльності установ. Науковці зазначають, що «персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи установи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки» [1, с. 222]. Ми підтримуємо твердження науковців, але не слід нехтувати й тими потужними негативними факторами, що спрямовані сьогодні на кожного працівника установи і створені умовами агресії росії.

Зазначимо, що процес мотивування працівників будь-якої установи використовується для покращення спрямованості дій та активізації роботи її персоналу. Крім того, система мотивації персоналу має визначатись на конкретному рівні та з урахуванням потреб кожного працівника. Основою для такого твердження є те, що у кожної людини існує величезна кількість потреб, тому створити універсальну систему мотивації працівників в установі практично неможливо. Безперечно, матеріальне стимулювання і сьогодні залишається провідним мотивувальним фактором, що впливає на ефективність роботи працівника, однак, для працівників з унікальними навичками (до таких повною мірою відносимо судових експертів), важливими є і фактори нематеріального стимулювання.

У зв'язку із цим, можна стверджувати, що соціально-економічна система тяжіє до нових методів впливу на персонал установи, оскільки старі працюють не так ефективно, як раніше. Переконані, що сучасні установи в залежності від спрямованості їх діяльності мають застосовувати соціально-психологічні методи в управлінні кадрами, що є важливим напрямом роботи керівництва й у судово-експертних установах. Окремо зауважимо, що робота з кадрами є досить складним і різностороннім процесом, якому притаманні виняткові риси й закономірності. Така робота в установі має бути системною й набувати завершеності базуючись на комплексному підході до вирішення проблем роботи з персоналом шляхом застосування нових форм і методів або вдосконалення тих, що вже використовуються. Наведене свідчить про актуальність обраної тематики дослідження з урахуванням специфіки судово-експертної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні основи управління персоналом досить ґрунтовно досліджувались протягом багатьох років як вітчизняними, так і закордонними вченими. Однак, сучасні умови та виклики суспільству формують нові завдання і даний напрям наукових пошуків не залишається без дослідників.

Останніми роками питання взаємозв'язку розвитку персоналу й стратегії управління, застосування інноваційних методів управління персоналом та інструментарію формування системи розвитку персоналу інноваційно-активної організації висвітлили в наукових працях О. І. Деревецька, Г. М. Юрчик [2]; С. В. Герчанівська, І. В. Стемковська [3]; О. І. Бабчинська [4]; О. О. Гетьман, А. О. Білодід [5]; І. В. Партика [6]; І. І. Коляденко, О. П. Кавтиш [7]. Питанням щодо особливостей управління персоналом і розвитком соціально-психологічних методів управління в умовах воєнного стану в Україні присвятили наукові пошуки О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна, Л. В. Михайліченко [8]; І. С. Чорнодід, Н. М. Василець, В. М. Петренко [9]; О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський [10]. Результати наукових досліджень стосовно ролі соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту та аналізуванню сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом висвітлили в своїх наукових працях А. І. Нечепуренко [11], А. А. Чхеайло, А. І. Ткаченко [12]; О. С. Штепа [13; 14]. Однак, не зважаючи на значний доробок науковців у сфері досліджень присвячених сучасним підходам і методам управління персоналом, питання щодо застосування соціально-психологічних методів управління кадрами в судово-експертних установах залишилось поза їхньою увагою. Зважаючи на особливості та специфіку судово-експертної діяльності в умовах сьогодення вбачається доцільним проведення наукового дослідження в даному напряму.

**Метою статті є** вирішення наукового завдання, що полягає у визначенні місця соціально-психологічних методів у забезпеченні ефективної діяльності працівників судово-експертної установи та виокремленні чинників, що впливають на даний процес.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останніми роками в науковій літературі з'явилась велика кількість досліджень, присвячених використанню соціально-психологічних методів управління персоналом. Науковці зазначали, що «задовго до початку теоретичних досліджень А. Маслоу про людські потреби Хоторнський експеримент надав докази того, що необхідно враховувати соціальні взаємовідносини між співробітниками. У Хоторнському дослідженні для вдосконалення організаційної ефективності вперше за весь час були систематично застосовані науки про людську поведінку. Результати дослідження висвітлили той факт, що крім економічних потреб, про які твердили автори наукових праць опублікованих раніше, у працівників є і соціальні потреби. Установу стали розглядати як щось більше, ніж логічне впорядкування працівників, що виконують взаємопов'язані завдання. Теоретики і практики управління зрозуміли, що установа є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи. Хоторнський експеримент поклав початок створенню сучасної експериментальної соціології праці» [15].

Зауважимо, що кожна установа має досвід, щодо регулювання роботи її працівників. Однак, діяльність установ є різною за своїм спрямуванням, має

різний довід існування на ринку, що напрацьовується тривалий час, що може стати у нагоді під час вибору існуючої моделі управління із подальшою її адаптацією до своєї діяльності для того, щоб вона була дійсно ефективною. Дослідження науковців та їхні напрацювання в даному напряму доводять, що можна виокремити три групи інструментів стимулювання працівників: економічні; соціально-психологічні; адміністративні [16].

Вміло користуючись системою стимулювання діяльності працівників і розподіляючи функції для виконання завдань, керівник може досягти визначених цілей установи значно швидше та успішніше, ніж без застосування сучасних технологій. Крім того, складно навіть уявити, що установа виконує в повному обсязі свої функції, а її діяльність є результативною, коли застосовує тільки матеріальні чи дисциплінарні заходи впливу на своїх працівників. Поряд із цим констатуємо, що соціальні та психологічні заходи такі ж важливі та не менш ефективні в управлінні, як і адміністративні, через той вплив, який вони мають на емоційний стан працівників.

Зазначимо, що спрямованість соціально-психологічних методів орієнтована на конкретну людину, а не цілий колектив. Це обумовлено тим, що ці методи висвітлюють важливість окремої особи, дозволяють сформувати у неї відчуття потрібності та комфортності серед інших працівників у конкретному підрозділі та установі в цілому. Це твердження цілком може бути застосовано й до працівників судово-експертної установи. Наприклад, керівництво установи для стабільної її діяльності впроваджує «спеціальні етапи, необхідні для ефективної роботи як окремого підрозділу, так і окремого працівника:

– формує підрозділи, орієнтуючись не тільки на виробничі функції, що виконують співробітники, але й на їх психологічну сумісність;

– дбає про психологічній клімат всередині колективу;

– допомагає впоратися з конфліктами;

– сприяє розкриттю творчих здібностей та розширенню інтелекту;

– забезпечує підвищення рівня знань, кваліфікації та професіоналізму для досягнення розробленої моделі професійного просування працівника» [1, с. 224].

Існує низка методів, що керівник використовує під час спілкування з підлеглими такі як: прохання, порада, похвала, комплімент, залучення, осуд, натяк, переконання, вимагання, заборона, примушування. Сучасний керівник, використовуючи різні технології та методи, що допомагають працівникам ефективно реалізовувати свої функції, чим досягається бажаний результат управління – чітко налагоджена та успішна робота окремого підрозділу й даної установи в цілому.

Науковцями доведено, що «соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінських дій щодо працівників, що засновані на використанні закономірностей соціології та психології. Такі методи спрямовані як на групу працівників у цілому, так і на кожного її члена. За масштабами і способами впливу їх можна поділити на:

– соціологічні, що спрямовані на групи працівників у процесі їх виробничого взаємодії;

– психологічні, які цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості» [12].

Н. В. Шаповалов акцентує увагу на важливості соціально-психологічних методів, що визначені науковцями та які є доцільними для управління кадрами в судово-експертних установах, що «обумовлено:

– необхідністю тих методів управління, що засновані на урахуванні інтересів колективу та не пригнічують працівника як особистість, викликають зростання творчої активності персоналу;

– розвитком демократичних засад в управлінні;

– в окремих установах значна частина колективу є не тільки найманими працівниками, але одночасно й акціонерами чи іншими особами (наприклад, працюють за контрактом чи іншими договорами), що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу» [17].

Враховуючи, що в судово-експерній установі можуть мати місце проблеми, пов’язані з обмеженістю фінансів, значним перевантаженням експертів, обмеженістю сучасного обладнання чи відсутністю експертних методик, складною технологією проведення дослідження тощо, керівнику необхідно більш широко залучати до управління соціально-психологічні методи. Цілком очевидно, що це вказує на необхідність в управлінні приділяти увагу застосуванню соціальних резервів у підвищенні результативності роботи працівників судово-експертної установи.

Науковці акцентували, що «від того наскільки правильно здійснено підбір конкретних соціально-психологічних методів управління і наскільки вони відповідають один одному, залежать результати діяльності як окремої установи, так і суспільства в цілому у досягненні своїх цілей в соціальній сфері, під час виховання людини нової суспільної формації, у рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією» [10]. Практика свідчить: чим міцніші та змістовніші зв’язки між працівниками судово-експертної установи, тим більше колектив проявляє турботи щодо окремого працівника, тим успішніше він вирішує поставлені завдання, оскільки кожен працівник глибоко розуміє свою дійсну соціальну цінність, а також роль і місце в колективі. Окрім того, чим більш ярко проявляються індивідуальні особливості кожного працівника в колективі, тим більш насиченим буде життя цього колективу та прояви колективізму, взаємодопомоги та підтримки одним інших.

Як бачимо, відсутність вирішення соціальних питань негативно впливає на стабільний розвиток судово-експертної установи, покращення відношення працівника до виконання доручених завдань, поряд із цим відсутність росту продуктивності праці та формування матеріальних передумов неможливо забезпечити реалізацію завдань соціального розвитку кадрового забезпечення в

цілому. Для доведення даної позиції вбачається за доцільне розглянути позитивний досвід використання соціальних і психологічних методів управління в окремих українських компаніях і можливість його використання судово-експертними установами.

Керівники різних установ погоджуються з тим, що стиль управління, безумовно, змінюється під впливом зовнішніх факторів – кон'юнктури ринку та економіки в цілому: у період бурхливого зростання галузі питанням стилю, методам управління та побудові організаційної структури керівники не приділяли необхідної уваги, тому організаційна структура була стандартною для установи – ієрархічною [7]. Подібна ситуація спостерігалася й в управлінні судово-експертними установами. У подальшому кризи 2008 і 2013 … 2014 років та повномасштабного вторгнення росії на територію України з тимчасовою окупацією окремих її територій змусили дивитись по-іншому на стиль управління та переорієнтувати організаційну структуру установи. Так, керівникам установ довелося переосмислювати багато речей, оскільки під час розвитку установи змінюється стиль управління персоналом і ті соціально-психологічні методи, що застосовуються при цьому.

Таким чином, на переконання науковців «управління персоналом в установі пройшло еволюцію від «червоної» моделі (управління згідно прийнятих правил, жорсткий стиль, посадові інструкції, накази тощо) до «синьої» організації з елементами «помаранчевої» і «зеленої», коли керівники орієнтуються і на корпоративну культуру, і на питання екології, працюють в проєктах, і зберігають ієрархію тощо. При цьому, завжди проводяться спроби впровадити позитивні сторони кожної моделі» [1]. Подібні перетворення, наприклад, в управлінні Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса» (далі – ННЦ «ІСЕ») були розпочаті пізніше – у 2016 році та набули прискорення у 2023 році з призначенням нового керівництва судово-експертною установою, сприйняті не відразу та не всіма працівниками, що є цілком зрозумілим. Констатуємо, що вивести установу на новий сучасний рівень одно-моментно не є можливим. Про це свідчить практика світового бізнесу. Керівництво установи має бути хоч на один рівень вище інших, добре обізнаним щодо загального стилю управління для висвітлення мети, яку потрібно досягти. Окремі підрозділи теж мають йти трохи попереду (наприклад, певні лабораторії) – в ухаленні рішень керівники є самостійнішими, більше обізнані в особливостях організації командної роботи, за ним підтягуються й усі інші працівники підрозділів. Керівництво розуміє та доводить, що основна модель має бути єдиною, більш стабільною і структурованою, при цьому окремі підрозділи починають показувати приклади руху вперед. Потім інші підрозділи переймається духом сучасних перетворень.

Для досягнення такого руху вперед керівники судово-експертної установи та її структурних підрозділів повинні не тільки передбачати, але й вловлювати ці ступені та перспективи розвитку своєї установи.

Є приклади успішних лідерів установ, які керують установою через своїх секретарів і практично не спілкуються не тільки із працівниками, але й із керівниками структурних підрозділів. Втім, це не модель управління, а швидше, «стиль керівництва і спрацює він не в усіх моделях. Найкраще він працює в типово «червоній» моделі організації, що жорстко структурована, з чіткими регламентами та методами управління. Вона може використовуватись в установах, де ціна помилки і ступінь ризику дуже високі [3]. До таких установ досить складно цілком віднести судово-експертні установи, хоча помилки експертів можуть мати досить негативні наслідки.

Науковці акцентують, що «точно не спрацює «червона» модель в установах майбутнього; в холакратичних установах без єдиного центру управління; в спільнотах, що само організуються; в креативних й ІТ-галузях» [17]. Для успішної роботи така установа використовує кілька принципів в своєму стилі управління, що можуть також знайти своє впровадження й у діяльність судово-експертних установ. Розглянемо окремі принципи більш докладно:

– «*DDD (data driven decisions)* – рішення приймаються на підставі цифр, вимірних показників, а не емоцій та нездійсненних в довгостроковій перспективі прогнозів; впроваджується система збалансованих показників (СЗП) для кожного із структурних підрозділів. В межах спільної роботи вони декомпозовані, наприклад, для виробництва є показники з продуктивності та браку, і досягнення цих операційних показників – це внесок підрозділу в загальну справу. Не впливаючи безпосередньо на чистий прибуток (ряд інших підрозділів сильно впливає на це), вони допомагають досягненню спільної мети» [1, с. 227]. Прикладом внеску в загальний результат діяльності судово-експертної установи можуть бути завдання, що виконані під час проведення наукових досліджень і публікації їх результатів, підготовці та перепідготовці експертів, проведенні їхнього стажування тощо;

– *командна робота* – управління персоналом будується на спілкуванні керівників із підлеглими – до половини робочого часу керівники приділяють роботі з підлеглими – головним активом установи. Поряд із цим, керівники делегують «експертам» поряд із відповідальністю також і право приймати рішення, підтримується ініціатива – до половини рішень було зініційовано та прийнято «експертами». Під час прийняття рішень «експерти» установи працюють в малих групах, пам’ятаючи про ефект Рінгельмана. Цей ефект був відкритий в 30-ті роки минулого століття. Умовно його описують так: «2 людини піднімають кожен по 100 кг, але коли вони несуть вантаж разом, то кожен може нести вже тільки по 94 кг, тому що покладаються один на одного. Крім того, чим більше склад команди, тим більше падає ефективність її роботи, а коли розмір команди досягає 8 осіб, ефективність падає до 49 %» [1]. Зазначимо, що розподіл командних ролей та ефективна робота команди – є мистецтвом, окремим напрямом управління у великих установах. Для судово-експертних установ командна робота реалізується під час проведення комплексних чи комісійних

експертиз, особливо коли залучаються працівники не тільки однієї установи, а кількох установ;

– *робота в регіональних віртуальних командах* – реалізується в установах, які мають філії чи відділи віддалені від центрального офісу і їхні керівники знаходяться в цих регіонах – формується віртуальна команда робота якої ускладнена через віддаленість її членів. Для подолання перешкод в роботі установи створюються сучасні комунікаційні майданчики. В роботі судово-експертних установ окреслений метод реалізується шляхом проведення нарад, круглих столів тощо в мережі Інтернет.

Застосовуючи такі принципи управління керівники установи виявляють ті переваги та недоліки, що має обраний стиль управління. До переваг слід віднести гнучкість управління в установі, однак для великих компаній притаманна висока інерція в прийнятті рішень. Це можна розглядати як мінус, однак він може бути і плюсом тому, що, за великим рахунком, такі компанії більше захищені від помилок бо працюють за чіткими, суворими правилами, які є стабільними по всьому світу, що приводить до успіху.

Цікавим є досвід застосування методів мотивації у великих установах. Наприклад, в таких установах «є власний корпоративний університет, де проходять навчання і адаптацію в першу чергу комерційний департамент, відділ логістики, бухгалтерія, фінансовий відділ, співробітники філіальної мережі), а також є власний бізнес-тренер. Для підвищення ефективності виробництва запускаються кайдзен (гуртки якості), що працюють досить ефективно допомагаючи виявляти небайдужих людей. Філософія кайдзен передбачає, що наше життя в цілому (трудове, громадське та приватне) має бути орієнтоване на постійне вдосконалення» [18]. Вбачається доцільним використання даного досвіду в судово-експертних установах, що вже частково реалізований у ННЦ «ІСЕ». Так, в ННЦ «ІСЕ» створена та працює аспірантура та докторантура, відділ підвищення кваліфікації, що спрямовують свою діяльність на розкриття потенціалу працівників установи, в лабораторіях проходять стажування працівники нашої та інших установ з метою підвищення кваліфікації.

Також сучасним вбачається впровадження системи наставництва. Науковці зазначали, що «для працівників, які готові передавати свій досвідом і працюють вже довгий час (втомилися, вигорають), наставництво – це новий виклик. Причому не завжди це підкріплюється матеріальною мотивацією, хоча намагаються це робити на підставі результативності роботи підопічних наставника.

Однак, навіть незважаючи на це, завжди залишаються працівники, байдужі до того, що відбувається. Як правило, вони себе не проявляють. Проводиться оцінювання роботи по результату і керівництво виявляє слабку ланку в системі управління кадрами. Тоді приймається рішення або по ротації з переводом на іншу посаду, або по заміні таких працівників. Керівництво завжди має давати шанс, що дозволяє підвищити лояльність працівників» [19].

Переконані, що подібні підходи щодо впровадження інституту наставництва можуть бути запровадженні й у діяльність судово-експертних установ. Науковці звертають увагу на те, що «для працівника, особливо на керівній посаді, період в 3 роки є ключовим – до цього часу людина починає втомлюватися, обов'язки стають вже нецікавими. Ці терміни керівники разом з відділами кадрів мають відстежувати, оскільки в установі непоодинокі працівники зі стажем роботи до 15 років і більше. Такому працівнику слід доручити завдання, яке він може виконати якнайкраще та проявити себе, «вирости». За результатами виконання дорученого завдання може бути прийняте спільне рішення про необхідність пошуку працівнику іншої сфери діяльності, в якій він буде більш результативним. Крім того, установа мотивує кращих працівників тим, що надає їм можливість брати участь у конференціях, виставках, навчатися за кордоном, в результаті чого вони бачать нові перспективи власної реалізації в даній установі та змінюють своє ставлення до роботи» [1]. Подібні підходи управління кадрами доцільно використовувати в судово-експертних установах, враховуючи, що судово-експертна діяльність має різні напрями: експертна, науково-дослідна, освітня, профілактична, консультативна тощо.

Робота в умовах високої кон'юнктури на національному ринку навчила керівництво і працівників судово-експертних установ, що для успіху необхідно пришвидшувати обмін інформацією в установі. Швидкість обміну інформацією між керівництвом і структурними підрозділами та швидкість і результативність прийняття управлінських рішень прямо впливає на ефективність діяльності як окремого працівника, так і установи в цілому [6].

Цікавим вбачається досвід таких західних компаній, в яких генеральний директор – натхненник, «ідейний гуру». Науковці зазначено, що «такі установи називають «бірюзовими», в них генеральний директор запускає процеси та спостерігає за ними не втручаючись у їх перебіг. Як правило, генеральний директор є і власником такої компанії, їх відрізняють дві речі: постійний контроль за методикою «360 градусів» – коли кожний оцінює кожного, а функції управління та контролю делеговані всередину самої установи; друге – завжди дуже високий рівень доходу працівників. Мотивація подібної установи вибудувана таким чином, що працівники тримаються за своє робоче місце і згодні грати за встановленими правилами. Навіть якщо власником сказано, що працівники мають нескінченно любити і поважати один одного, то співробітники так і будуть робити, оскільки їх дохід в даній установі на 40-50 % вище, ніж у середньому по галузі» [1, с. 229]. Зазначимо, що подібні підходи управління кадрами без серйозної адаптації практично неможливо використати в судово-експертних установах, хоча авторитет керівної ланки установи завжди відіграє провідну роль у формуванні її успіху.

Інший важливий момент, який мають враховувати керівники установ, це те, що залучаючи керівників з іншої установи або галузі, слід враховувати те, що

залучений керівник працював в іншій моделі, що має іншу корпоративну культуру з іншими методами мотивації, серед яких і соціально-психологічні методи. Тому, на переконання науковців «необхідно ретельно й виважено підходити до підбору керівників усіх рівнів управління, використовуючи такі інструменти як психологічне тестування, методика DISC (поведінкова модель, що дозволяє досліджувати поведінку особи в конкретних обставинах), стресове інтерв'ю, рішення кейсів. Реалізуються три рівні перевірки, а саме: за результативністю; тестування на відповідність принципам і духу установи; перевірка по кейсам» [12].

Однак, застосування таких інструментів не завжди призводить до виявлення індивідуальних особливостей особистості майбутніх керівників, що можуть бути «чужими» для установи, оскільки як інтерв'ю, так і влаштування на роботу – це штучний процес. До таких процесів особа готується, і чим більше вона є професіоналом і творчою особистістю, тим краще може презентувати себе. Тому добір, відбір і призначення на посаду керівника доцільно проводити командою інших керівників, які працюють в судово-експертній установі, з метою отримання більш широкого кола думок для прийняття рішення.

У найзагальнішому вигляді під лояльністю працівників науковці пропонують розуміти «щире шанобливе ставлення працівників один до одного та до установи в цілому, тобто до дій її керівництва; розуміння та вірність спільній справі, а також взаємне дотримання правил і зобов'язань між інтересами роботодавця і найманих працівників. Лояльність в її історичному аспекті передбачала якийсь відтінок патерналізму, коли працівник присягав на вірність своєму босові, а той, у свою чергу, надавав йому заступництво. Але поступово на зміну традиційним формам прихильності персоналу конкретній особі приходять і нові варіанти лояльних відносин» [19].

Умови сьогодення прискорюють зміни самого об'єкта лояльності, оскільки людина прагне бути відданою справі і працювати на установу, а не ту чи іншу особу. Це обумовлено у тому числі й тим, що працівнику не дуже важливо хто розподіляє отриманий прибуток. Така ситуація притаманна особливостям діяльності вітчизняних кампаній, коли часто змінюються їх власники за тих чи інших причин. Чи є це важливим та провідним для судово-експертних установ? Здебільшого це залежить від особистості першого керівника і тих гласних і негласних правил, які працюють в установі. За загальним рахунком, не секрет, що грамотно вибудовані лояльні відносини в судово-експертній установі є одним із провідних способів підвищення ефективності праці за всіма напрямами судово-експертної діяльності. Адже позитивне відношення працівника до своєї установи дорогого коштує, оскільки прискорює її розвиток і збільшення її нематеріальних активів.

Кожен з нас прагне соціального визнання та підтвердження своєї значущості. Науковці зазначають, що «багатьом властива природна потреба в приналежності до чогось надійного, великого та серйозного, що, власне, цілком

можна пояснити з точки зору підвищення шансів на виживання, що сьогодні в умовах воєнного стану, що на зорі людської еволюції. Саме з цієї причини кожен прагне працювати у стабільній та процвітаючій установі, а не в тій, що недавно виникла, і не там, де існують неясні перспективи подальшого існування установи. По суті, сумлінному працівнику важливо, щоб він міг пишатися своєю установою, вірити, що разом з іншими робить корисну справу – інакше просто нестерпно дуже довго виконувати безглузду роботу, навіть за пристойну винагороду. Крім того, істотне значення надається турботі установи про професійне зростання своїх співробітників» [1, с. 230].

У випадку, коли установа не забезпечує здібному працівнику можливість реалізації його трудового потенціалу, то вона має бути готова до того, що цей працівник шукатиме інше місце роботи, яке дозволить йому повністю розкрити свій потенціал. Така ситуація збільшить плинність кадрів та зможе порушити стабільність діяльності установи. Крім того, керівник має створити умови для реалізації бажання підлеглого зростати в різних площинах: професійній, кар'єрній, фінансовій та не перешкоджати йому отримувати матеріальну винагороду пропорційно виконання ним своїх функціональних обовязків, знань, вмінь, навичок і компетентності.

Наведені вище положення цілком можуть бути реалізовані в судово-експертній установі та сприятимуть її стабільному розвитку.

Загальновідомо, якщо працівник приносить установі високі прибутки, але отримує несправедливу чи неадекватну матеріальну винагороду, то скоріш за все в цій установі він не затримається на довго. За таких умов можна очікувати підвищення плинності кадрів, що є яскравим симптомом негараздів всередині самої установи. Однак, і до працівника слід доносити, що він може отримати лояльне відношення до себе керівництва за його внесок у загальну справу, а не за вірнопідданську позицію. Отож, неможливо працівника примусити стати лояльним чи полюбити установу, оскільки лояльність можна досягти через її відкритість, ясну мету та завдання, шляхом залучення працівників різних категорій у прийняття та реалізацію провідних рішень за умови гідних моральних заохочень і матеріальних винагород.

Керівнику слід пам'ятати, що значно більш серйозними є наслідки антилояльності ніж видаються на перший погляд. Це обумовлено тим, що завдається значна шкода діяльності установи в цілому, бо особливо важливою лояльність є коли виникають позаштатні ситуації, які потребують для здійснення прориву, вирішення складного завдання чи завершення важливої роботи потрібні значні зусилля й адекватне розуміння ситуації з боку співробітників. У випадках, коли працівник розуміє, що керівництво його просто «використовує», складно сподіватись на те, що він піде назустріч керівнику. Взагалі неможна очікувати від розрізненого колективу охочого орієнтування на досягнення потрібного керівництву результату «за будь-яку ціну». Науковцями зазначалося, що «все частіше управлінська еліта починає усвідомлювати, що її відносини з

колегами з «пансько-холопських» все більше трансформуються в партнерські, хоча не завжди і не скрізь. Зрозуміло, що в тих місцях, де творча роль працівника практично зведена до нуля, або там, де до набору здібностей працівника пред'являються мінімальні вимоги, прихильність до установи не настільки важлива» [1, с. 231].

Науковці зауважують, що «у подібних випадках взаємна лояльність установи та її працівників підтримується в межах правового поля, тобто, обмежена раціональними відносинами, згідно з укладеним трудовим договором. Однак, в інтелектуальному секторі діяльності чим менше уваги приділяється лояльності працівників, тим більшим економічним збитком супроводжуються подібні прояви снобізму, а сама установа починає швидко поступатися своєю часткою ринку конкурентам. До речі, все більше керівників установ усвідомлюють необхідність мотивування працівників і використовують для цього всі можливі способи. Навіть такі, що здаються вже незвичними, але які все одно залишаються поки що дохідливими, а головне, швидкими і переконливими» [4].

Наприклад, корпоративні гасла та девізи, які містять коротко й чітко висвітлені цілі установи, що необхідно досягти, спонукають працівників зрозуміти, що їх об'єднує і навіщо вони працюють, не враховуючи мету кожного – отримання коштів для існування. З такої точки зору лаконічні гаслі слід віднести до зручного способу ознайомлення та адаптування нових працівників до ідеології установи та особливостей її діяльності. Це також дозволить їм у короткі терміни опанувати основи прийнятої організаційної культури даної установи тому, що виклад місії установи на багатьох сторінках досить складно зрозуміти не підготовленій особі. Окремо зазначимо, що і для стабільно працюючого колективу мотивувальні плакати не зайві, оскільки будуть постійно нагадувати про шлях установи до досягнення успіху.

З іншого боку, окремі науковці вважають, що «втомлені від гасел працівники, в більшості своїй, скептично ставляться до них. Тим більше, що згасання інтересу вважається цілком нормальним фізіологічним явищем. Відомо, що відразу після приходу керівника в нову установу або вступу на нову посаду кілька місяців він працює з великою самовіддачею, енергією та ентузіазмом. Однак, проходить час, і улюблена робота приносить все менше задоволення, знижується інтерес, пропадає ініціатива, припиняється генерація ідей і творчих поривів тощо» [17]. Таке твердження є справедливим і для працівників судово-експертної установи, на що мають звертати увагу її керівники.

Зауважимо, що почуттям відповідальності та боргу стимулювати виконання посадових обов'язків на потрібному рівні вдається дуже небагатьом працівникам. У них найчастіше з'являються думки про зміну місця роботи на інше, де в його уяві є і більш перспективне середовище, і корпоративна культура, які будуть спонукати до інтенсивної праці. Природно, що старе місце роботи починає сприйматися як щось тимчасове, із закономірним падінням професійної

віддачі. Дуже часто втрата інтересу до роботи обумовлена особливостями психіки конкретного працівника. Не секрет, що у кожного із нас є індивідуальний період, після якого необхідно отримати відгук про результати своєї діяльності. Тому доцільним вбачається оцінювання результатів роботи кожного працівника за завершеними етапами довгострокових завдань, що можуть мати вигляд рекомендацій чи рецензій (моральна винагорода) чи преміювання (матеріальна винагорода). Подібні ситуації мають місце в судово-експертних установах і використання рекомендацій щодо їх усунення дозволить забезпечити стабільну роботу як окремого працівника, так й установи в цілому.

Однак, в багатьох установах премії та бонуси нараховують за підсумками року, що значно знижує мотивацію більшості працівників, оскільки протягом досить тривалого періоду результати не оцінюють, а іноді просто забувають. Науковці констатують, що «якщо підлеглий не відчуває прямого зв'язку між докладеним власним зусиллям і отриманою винагородою, то сподіватися на потрібний рівень віддачі у майбутньому не має сенсу, відсутня тривала мотивація» [5]. Згадаймо досліди фізіолога І. П. Павлова з вироблення умовних рефлексів. Вони закріплювалися тільки в разі набуття адекватної стимулюючої нагороди – подібна аналогія більш ніж доречна в даній ситуації.

Стосовно цього контексту слід звернути увагу на ситуацію, коли керівник втрачає інтерес до роботи, якщо з часом не змінюється складність його завдань і винагорода за їх виконання, яка цілком притаманна й судово-експертним установам. Одним з рішень подолання даної проблеми може бути вертикальне просування по кар'єрних сходах працівника або пропозиція щодо горизонтального переміщення. Такі переміщення потрібні і не пов'язані із тим, що працівник погано виконував свої посадові обов'язки, а в зв'язку із втратою привабливості роботи, що вже доведена їм до автоматизму – зменшується мотивація щодо досягнення нової мети. Якщо на все це не звертати увагу чи зовсім не зважати на подібні «дрібнички», то з часом дрібні питання та незадоволення накопичуються і переходять у стан «снігової кулі», здатної, якщо не зруйнувати, то сильно ускладнити існування судово-експертної установи в цілому. За таких умов головною загрозою для судово-експертної установи стають не конкуренти, а власні незадоволені працівники. Акцентуємо, що досить широким є діапазон вираження протестів усіма скривдженими та ображеними працівниками, або тими, що перевантажені роботою чи кого позбавили розподілу соціальних благ.

У випадку зниження мотивації до праці працівник може шкодити своїй установі бездіяльністю або застосовуючи такий витончений спосіб, як «італійський страйк» – працівник виконує все чітко в межах інструкцій і посадових обов'язків, але не більше ні на йоту. Як то, сприяють втраті замовника, відмовляючись увійти в його становище або піти йому назустріч, чемно наводячи, здавалося б, логічні аргументи. Таке незадоволення працівника може доходити до вчинення шкоди свідомо через саботаж, розкриття комерційної таємниці, ноу-хау установи чи застосування інших можливостей тих засобів, що

дозволяють досить легко «нашкодити» своїй судово-експертній установі. Науковці акцентували, що «лояльність в класичному варіанті не дозволяла підлеглим конфліктувати з начальником на будь-якому рівні. І хоча це й сьогодні не особливо вітається, але все ж інколи поступово впроваджуються корпоративні процедури, що дозволяють працівнику, не вдаючись до звільнення, уникнути залежності від диктату свого безпосереднього керівника та ще й зберегти бажання працівника діяти на загальне благо всієї структури. Тобто, підтримуються будь-які конструктивні та позитивні кроки, а також вміння аргументовано відстоювати свою точку зору, особливо якщо вона йде врозріз із загальноприйнятою або не збігається з версією безпосереднього начальника» [19], що заслуговує на впровадження в судово-експертних установах.

Останнім часом створюються для культивування лояльності працівників до виконуваної роботи та спільної праці спеціальні правила та регламенти, інструменти й процедури. Так, у процесі управління персоналом починають вибудовувати механізм зворотного зв'язку із працівниками. Його складно віднести до самодостатнього засобу регулювання взаємин, однак, постійне контактування керівників із підлеглими та отримання ними інформації безпосередньо від керівника стосовно процесів, що відбуваються в установі, дозволяють: зміцнити лояльність, забезпечити приріст продуктивності праці, зменшити поширення чуток і домислів, а для керівника є вагомим джерелом інформації про «слабкі» точки установи. Значним недоліком є те, що тільки окремі управлінці здатні знайти достатньо часу для особистого спілкування з кожним працівником, особливо якщо їх кількість є дуже великою чи вони розпорошені по регіональних представництвах установи.

В такому випадку необхідно вибудовувати зворотний зв'язок, зустрічатись з групами працівників, або надати можливість кожному з них звернутися до керівника по телефону, номер якого всім відомий в організації, або заводять спеціальну поштову скриньку (електронну пошту) тільки для особистого спілкування керівника з працівниками. Наведені заходи цілком доречні й для судово-експертних установ для вирішення критичних питань. Це є важливим для збереження лояльності не тільки діючих, але й колишніх колег, які потенційно можуть стати клієнтами судово-експертної установи або надати їй корисну послугу.

Зауважимо, що діяльність будь-якої установи й судово-експертної зокрема здебільшого спирається на особисті відносини, тому підтримка контактів з колишніми працівниками дозволяє отримувати від них цікаві замовлення чи важливу інформацію, що неможна здобути іншим способом. Інакше кажучи, минули ті часи коли установа переслідувала своїх колишніх працівників, які перейшли до іншої установи чи створювала їм негативну репутацію. Звісно не йдеться про співробітників, які звільнилися за скандалом або мали шлейф поганих вчинків. Отож, в сучасних умовах перехід на інше місце роботи не сприймається як зрада даній установі.

**Висновки.** Таким чином, можна дійти висновку, що в сучасних умовах, які обтяжує воєнний стан в країні, діяльність судово-експертних установ знаходиться в напруженні, що можна віднести до критичного. Це пов'язано із значним перевантаженням судових експертів, проблемами логістики, обмеженим фінансуванням, кадровими проблемами. Враховуючи, що вся діяльність судово-експертної установи залежить від ментального здоров'я її працівників, яке безпосередньо впливає на продуктивність їх праці, є нагальна потреба використання керівниками соціально-психологічних методів на всіх рівнях управління. Доведено, що керівникам судово-експертної установи потрібні гнучкі новаторські стратегії, що дозволять не тільки оперативно реагувати на сучасні вимоги, але й мати соціальну спрямованість – заохочувати індивідуальну й групову творчість та ініціативність, а також сприяти побудові оптимально позитивного мікроклімату в колективі. Це дозволить створити умови для сприятливих трудових відносин працівників судово-експертної установи, що є визначальним для існування кваліфікованої ефективної команди, де кожен її член зможу реалізувати свій потенціал на найвищому рівні. Як результат – підвищення результативності судово-експертної діяльності. Наголошено, що соціально-психологічні методи апелюють до управління взаємовідносинами працівників, а провідна специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів особи, групи та колективу в цілому. Зазначено, що правильно реалізований керівником соціально-психологічний вплив на підлеглого сформує у працівника психологічні ресурси та створить тривалу мотивацію для успішної діяльності сьогодні й у майбутньому.

Встановлено, що на сучасні установи, у тому числі й судово-експертні, постійно здійснюють вплив зовнішні чинники, тому мотиваційні методи, до яких відносять і соціально-психологічні, потребують змінювання та адаптації під конкретний колектив і конкретні види діяльності та застосовувати сучасні методи управління кадрами, що орієнтовані на кожного працівника. Сучасні соціально-психологічні методи управління кадрами – це прийоми, що враховують особистість кожного працівника, рівень його інтелекту і працездатності та спрямовані на застосування у процесі роботи творчих елементів. До ефективних методів, які підвищують ефективність праці та лояльність працівника судово-експертної установи, відносять, наприклад, гнучкий графік роботи, дистанційну роботу, можливість професійного зростання тощо.

***Література:***

1. Церковна А. В., Харламова В. В. Використанння соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 16. Вип. 3 (37). 2017. с. 222.

2. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78– 80

3. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* № 2., Т. 2.2021 с.200-211.

4. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.

5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561

6. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195

7. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10

8. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 48-24/

9. Чорнодід, І. С., Н. М. Василець, і В. М. Петренко. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 6, Грудень 2022, doi:10.54929/2786-5738- 2022-6-04-08

10. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* № 2 (9), 2023. С. 104-111

11. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012 № 1(17).

12. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.

13. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Випуск 39, 2018. с. 380-399.

14. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682

15. Трахаир Р. Гуманістичний характер : життя і творчість Елтона Мейо, книги угоди. Нью-Джерсі, 2008. 389 с.

16. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручн.Вид.2-ге,без змін.Київ:КНЕУ, 2006.340с

17. Шаповалов М. Н. Методы управления персоналом. *Кадровый менеджмент.* 2006. № 8. URL : http://www.hrm.ru. /db/hrm/vid/km/code/type/article.html. (дата 01.10.2020 р.)

18. Маурер Роберт. Книга Метод кайдзен. Один маленький крок може змінити ваше життя. Київ. Брайт Букс. 2022. 152 с.

19. Пашутин С. О лояльных сотрудниках. *Управление персоналом*. 2008. № 14. URL : https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/161337.html. (дата звернення 01.10.2020 р.)

***References***

1. Tserkovna, A. V., Kharlamova, V. V. (2017). Vykorystanngia sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom. [Using socio-psychological methods of personnel management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Tom 16. Vyp. 3 (37). (P. 222-237). [in Ukrainian].

2. Drevetska, O. I., Yurchyk, H. M. (2017). Sutnist ta skladovi upravlinnia personalom v suchasnomu naukovomu dyskursi. [The essence and components of personnel management in modern scientific discourse]. *Studentskyi visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. № 2. (P. 78-80). [in Ukrainian].

3. Herchanivska, S. V., Stemkovska, I. V. (2021). Upravlinnia personalom pidpryiemstv v suchasnykh umovakh. [Personnel management of enterprises in modern conditions]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomichni nauky»*. № 2. Т. 2. (P.200-211). [in Ukrainian].

4. Babchynska, O. I. (2021). Instrumenty formuvannia systemy rozvytku personalu innovatsiino-aktyvnoho pidpryiemstva. [Tools for forming a personnel development system for an innovative and active enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 3. (P. 169–173). [in Ukrainian].

5. Hetman, O. O., Bilodid, A. O. (2017). Innovatsiini metody rozvytku personalu. [Innovative methods of personnel development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 17. (P. 556–561). [in Ukrainian].

6. Partyka, I. V. (2020). Stratehichno oriientovane upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii. [Strategically oriented management of the organization's personnel development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 31 (70). № 3. (P 190–195). [in Ukrainian].

7. Koliadenko, I. I., Kavtysh, O. P. (2018). Naukovi pidkhody do sutnosti antykryzovoho upravlinnia. [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator*. № 2. (P. 7-10). [in Ukrainian].

8. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., Mykhailichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 48. (P. 110-115). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 48-24/ [in Ukrainian].

9. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., Petrenko, V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia,* vyp. 6. doi:10.54929/2786-5738- 2022-6-04-08 [in Ukrainian].

10. Pshyk-Kovalska, O. O., Kovalskyi, O. I. (2023). Rozvytok sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Development of socio-psychological methods of personnel management in martial law conditions]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* № 2 (9). (P. 104-111). [in Ukrainian].

11. Nechepurenko, A. I. (2012). Rol sotsialno-psykholohichnykh metodiv u rozvytku menedzhmentu. [The role of socio-psychological methods in the development of management]. *Ekonomika upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky.* № 1(17). (P. 68-76). [in Ukrainian].

12. Chkheailo, A. A., Tkachenko, I. A. (2020). Analiz suchasnykh sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom. [Analysis of modern socio-psychological methods of personnel managemen]. *Sotsialna ekonomika, vypusk* 60. (P. 203-213). DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19. [in Ukrainian].

13. Shtepa, O. S. (2018). Opytuvalnyk psykholohichnoi resursnosti osobystosti: rezultaty rozrobky y aprobatsii avtorskoi metodyky. [Questionnaire of psychological resourcefulness of the individual: results of development and testing of the author's methodology]. *Zbirnyk naukovykh prats K-PNU imeni Ivana Ohiienka, Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy*. Vypusk 39. (P. 380-399). [in Ukrainian].

14. Shtepa, O. S. (2015). Analiz ta interpretatsiia empirychnoi bahatofaktornoi modeli psykholohichnoi resursnosti osobystosti. [Analysis and interpretation of an empirical multifactorial model of psychological resourcefulness of an individual]. *Problemy suchasnoi psykholohii*. Vyp. 28. (P.670-682). [in Ukrainian].

15. Trakhayr, P. (2008). Humanistychnyi kharakter : zhyttia i tvorchist Eltona Meio, knyhy uhody [Humanistic Character: The Life and Works of Elton Mayo, Books Deal]. Niu-Dzhersi, 2008. (389 p.). [in Ukrainian].

16. Kolot, A. M. (2006). *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]: pidruchn. Vyd. 2-he, bez zmin. Kyiv: KNEU, 2006. (340 p.). [in Ukrainian].

17. Shapovalov, M. N. (2006). Metody upravleniya personalom. [Personnel management methods]. *Kadrovyj menedzhment*. 2006. № 8. URL : http://www.hrm.ru./db/hrm/vid/km/code/type/article.html. (data zvernennya 20.09.2025 r.). [in Russian].

18. Maurer, Robert. (2022). *Knyha Metod kaidzen. Odyn malenkyi krok mozhe zminyty vashe zhyttia*. [The Kaizen Method Book: One Small Step Can Change Your Life]. Kyiv. Brait Buks. (152 p.). [in Ukrainian].

19. Pashutin, S. O. (2008). loyalnyh sotrudnikah. [About loyal employees]. *Upravlenie personalom*. № 14. URL : https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/161337.html. (data zvernennya 20.09.2025 r.). [in Russian].

*УДК 342*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1193-1204*

**Риженко Ігор Миколайович** кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін юридичного факультету, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, https://orcid.org/0000-0003-1771-8361

**Микулець Віталій Юрійович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін юридичного факультету, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, https://orcid.org/0000-0001-8859-3311

# ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У роботі порушуються проблеми соціального захист і забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей. Актуальність відповідної проблематики зумовлене десятирічною війною, що нав'язана Україні північним агресивним сусідом і стала випробуванням стійкості українців та української держави у різних аспектах.

Метою дослідження є окреслити потенціал реалізації інституційного підходу до соціального забезпечення військовослужбовців в Україні. Відповідно до сформульованої мети, завданнями пропонованої роботи є: 1) визначення змісту інституційного підходу, зокрема у сфері соціального забезпечення; 2) концептуалізація потенціалу реалізації інституційного підходу щодо соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

У роботі показано, що досі дослідники переважно зосереджували увагу на нормативно-правових засадах забезпеченні соціального забезпечення військовослужбовців в Україні. Наголошується, що спеціальної уваги потребують саме організаційно-правові гарантії, зокрема інституційні засоби реалізації права на належне соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні. У статті наголошується, що наукове застосування інституційного підходу уможливлює розкриття особливостей розвитку та формування ключових соціальних інститутів (інститутів-організацій) задля досягнення необхідних результатів державної політики, зокрема соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

За підсумками проведеного дослідження констатовано, що наразі практична реалізація діяльності спрямованої на соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні розподілена між різними суб'єктами публічної влади, повноваження яких подекуди не формалізовані. Відсутнім є застосування

інституційного підходу щодо створення організаційної підсистеми, яка б силами взаємодіючих інституцій виконавчої влади і місцевого самоврядування на практиці забезпечували реалізацію соціального забезпечення військовослужбовців.

Отже, зроблено висновок, що на часі спеціальні наукові дослідження і практичні кроки щодо створення й оптимізації вказаної організаційної (інституційної) підсистеми.

**Ключові слова:** права військовослужбовців, соціальне забезпечення, інституційний підхід, право соціального забезпечення.

**Ryzhenko Ihor Mykolayovych** Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law, Academician Stepan, Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, https://orcid.org/0000-0003-1771-8361

**Mykulets Vitalii Yuriyovych** Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law, Academician Stepan, Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, https://orcid.org/0000-0001-8859-3311

## INSTITUTIONAL MECHANISMS OF SOCIAL SECURITY FOR SERVICEMEN IN UKRAINE

**Abstract.** The paper addresses the problems of social protection and security for servicemen and their families. The relevance of this issue is determined by the decade-long war imposed on Ukraine by the aggressive northern neighbor, which has become a test of the resilience of Ukrainians and the Ukrainian state in various aspects.

The purpose of the study is to outline the potential for implementing an institutional approach to the social security of servicemen in Ukraine.

In accordance with the set goal, the tasks of the proposed work are: 1) to define the content of the institutional approach, particularly in the field of social security; 2) to conceptualize the potential for implementing the institutional approach regarding the social security of servicemen in Ukraine.

The paper shows that researchers have mostly focused on the legal framework for providing social security to servicemen in Ukraine. It is emphasized that specific attention should be paid to organizational and legal guarantees, particularly the institutional means of realizing the right to proper social security for servicemen in Ukraine.

The article highlights that the academic application of the institutional approach makes it possible to uncover the peculiarities of the development and formation of key social institutions (institutional organizations) in order to achieve the necessary results of state policy, especially the social security of servicemen in Ukraine.

Based on the results of the study, it is stated that the practical implementation of activities aimed at the social security of servicemen in Ukraine is currently distributed among various public authorities, whose powers are sometimes not formalized. The institutional approach has not been applied to create an organizational subsystem that would practically ensure the implementation of social security for servicemen through the forces of interacting institutions of executive power and local self-government. Therefore, it is concluded that special academic research and practical steps are needed to create and optimize this organizational (institutional) subsystem.

**Keywords:** servicemen's rights, social security, institutional approach, social security law.

**Постановка проблеми**. Почнемо з констатації історичного факту, а саме: одним з перших нормативно-правових актів, що були ухвалені після проголошення незалежності України став Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», що був введений в дію Постановою Верховної Ради України від 20.12.1991 р. № 2012-XII. При цьому, за час дії відповідного Закону – майже 34 роки, парламентом було ухвалено 107 актів щодо змін і доповнень до нього, дві третини з яких припадають на період з 2014 року по 2025 рік, тобто фактично на час російсько української війни. Означене вважаємо промовистою ілюстрацією актуальності, що їх набули питання соціального й правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей у попереднє десятиліття, стало, у тому числі, випробуванням для української держави на здатність здійснювати ефективну політику в означеній сфері, практично реалізувати економічні й соціальні гарантії військовослужбовцям та членам їх сімей, забезпечувати сприятливі умови для реалізації їхнього конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни. У площині наукової уваги до проблематики соціального захисту та забезпечення військовослужбовців очевидно становить дослідницький інтерес тема **інституційних механізмів** соціального забезпечення військовослужбовців.

**Аналіз досліджень і публікацій з проблеми**. Варто наголосити, що дослідницька практика щодо питань соціального й правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей за попереднє десятиріччя має результатом значну кількість наукових публікацій з означених питань. Вочевидь цьому сприяє і важливість відповідних питань, і динаміка змін, яких зазнають нормативно-правові акти спрямовані на соціальний захист та забезпечення військовослужбовців. В огляді публікацій з порушеної нами теми передусім звертаємо увагу праці, за підсумками нещодавніх, так би мовити, свіжих досліджень. Зокрема, для нас були важливими міркування і позиції таких дослідників, як-от: А. Бейкун і А. Клачко (обґрунтували позицію про те, що соціальне забезпечення військовослужбовців є діяльністю держави, яка чітко регламентується чинним законодавством, спрямована на встановлення системи соціальних гарантій, що забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод,

задоволення матеріальних і духовних потреб військовослужбовців [1]); Л. Малюга (потрактовує соціальний захист військовослужбовців в Україні як комплекс соціально та історично обумовлених форм та способів забезпечення соціальної безпеки заходами соціального захисту [2]); Л. Мазуренко (сформулювала слушну думку, що ефективність соціального захисту буде набувати ознак покращення ситуації у разі розуміння його як прямого обов'язку з боку держави перед військовослужбовцями [3]); А. Базиленко, Д. Ленюський та І. Маслянікова (аналізуючи особливості системи соціального захисту та соціального забезпечення військовослужбовців ЗС України наголошують на необхідності створення широкої мережі різних об'єднань та асоціацій задля сприяння у вирішенні різних соціальних проблем [4]); В. Шавардіна (наголошує на необхідно створити чітку систему гарантій соціального (матеріального) забезпечення військово-службовців та членів їхніх сімей, а також забезпечити їх дотримання та виконання з боку держави, стимулюючи тим самим громадян до військової служби [5]); А. Чистякова і А. Безушко (обґрунтовано вказують на недостатню координацію між різними державними структурами, які займаються соціальним захистом, що ускладнює належне соціальне забезпечення військово-службовців в Україні [6]); В. Єлагін (акцентує увагу на тому факті, що нині практично відсутні роботи, що комплексно досліджують механізми соціального захисту військовослужбовців в Україні, як функції державних і суспільних інституцій [7]). Наголосимо, що згадані та інші дослідники переважно зосереджують увагу на нормативно-правових засадах забезпеченні соціального забезпечення військовослужбовців в Україні. Не заперечуючи важливості уваги до відповідної проблематики вважаємо, що спеціальної уваги потребують організаційно-правові гарантії, зокрема інституційні засоби реалізації права на належне соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні.

**Метою статті** є окреслити потенціал реалізації інституційного підходу до соціального забезпечення військовослужбовців в Україні. Відповідно до сформульованої мети, завданнями пропонованої роботи є:

1) визначити зміст інституційного підходу, зокрема у сфері соціального забезпечення;

2) концептуалізувати потенціал реалізації інституційного підходу щодо соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

**Методологічні засоби** пропонованого дослідження детерміновані його теоретичним характером, що зумовило залучення загально-теоретичних й аналітичних методів дослідження наукових й теоретичних напрацювань за обраною проблематикою. Методом інформаційного пошуку здійснено вибірку наукової літератури, що порушує питання змісту та особливостей інституційного підходу, в тому числі для реалізації соціальної політики. Метод аналізу застосовано при вивченні наукових праць науковців за темою дослідження, а також при встановленні колізій і прогалин щодо правого та інституційного супроводу соціального забезпечення військовослужбовців в Україні. Метод

узагальнення було застосовано для напрацювання обґрунтованих пропозицій, спрямованих на активізацію залучення потенціалу реалізації інституційного підходу до соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Порушуючи тему інституційних засобі реалізації права на належне соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні наголосимо, що поділяємо позицію тих дослідників, які стверджують тотожність термінів «соціальний захист» та «соціальне забезпечення», яка походить з поточного змісту українського законодавстві, зокрема за рахунок змін, які були внесені до Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [8, с. 111]. Зрештою, ст. 1 цього Закону потрактовує соціальний захист військовослужбовців і як «діяльність (функція) держави, спрямована на встановлення системи правових і соціальних гарантій, що забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод, задоволення матеріальних і духовних потреб військовослужбовців», і як «право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, у старості, а також в інших випадках, передбачених законом» [9]. При цьому, проведений нами аналіз матеріалів [4; 5; 6; 7], що присвячені проблематиці соціального забезпечення військовослужбовців в Україні надає підстави стверджувати, що нині сформовано достатній обсяг нормативно-правових актів, які виступають правовою основою вирішення питань соціального забезпечення військовослужбовців. «На сьогодні в Україні сформовано систему нормативно-правових актів, які регулюють соціальний захист військовослужбовців та гарантії його реалізації: це конституційне, міжнародно-правове та національне законодавче регулювання» [10, с. 3]. Водночас, слушною та обґрунтованою є позиція Л. Мазуренко, яка наголошує, що «хоча наші військовослужбовці законодавчо наділені державою особливим соціальним статусом з різноманітними правами, пільгами, компенсаціями та гарантіями», втім, на практиці, держава «не може забезпечити їхню повну реалізацію через брак необхідної економічної бази, достатнього обсягу фінансових ресурсів, чіткого механізму реалізації цих гарантій і пільг, вимагаючи при цьому повного та якісного виконання військовослужбовцями своїх обов'язків» [3, с. 227]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває увага до організаційної підсистеми загального механізму соціального захисту військовослужбовців. Як вказує В. Єлагін, саме організаційна підсистема «реалізує соціально-організаційну функцію, яка забезпечує формування й взаємодію соціальних інститутів і організацій, що обслуговують задоволення матеріальних і духовних потреб населення» [7, с. 49]. Створення відповідної організаційної підсистеми вказує на актуальність звернення до інституційного підходу у сфері соціального забезпечення, як основи розбудови соціальних інститутів і організацій, які б на практиці забезпечували повну реалізацію різноманітних прав, пільг, компенсацій та гарантій вже передбачених чинним законодавством та визначених у майбутньому.

Окреслюючи зміст інституційного підходу відзначимо, що у сучасній науці визнане особливе його значення серед підходів, на яких ґрунтується сучасне державне управління як спосіб реалізації державної політики у різних сферах [11]. Водночас, у соціологічній науці вважається, що саме через інститути соціальна діяльність стає ефективною, нормативною, постійною та передбачуваною [12, с. 54]. Зрештою, теорія інституціоналізму, що продукувала інституційний підхід, нині активно використовується у політології, державознавстві, правознавстві і державному управлінні. Наукове застосування інституційного підходу уможливлює розкриття особливостей розвитку та формування ключових соціальних інститутів (інститутів-організацій) задля досягнення необхідних результатів державної політики, зокрема соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

З іншого боку, функціонування інститутів-організацій, що у своїй діяльності законом уповноважені реалізувати державну політику у сфері соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей обґрунтовано розглядати як організаційно-правові гарантії права на належне соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні. Відзначимо, що у Законі України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» вказано, що «забезпечення виконання цього Закону, інших нормативно-правових актів щодо соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей покладається на органи державної влади та органи місцевого самоврядування» (ст. 4 цього Закону [9]. Отже розглянемо інституції, які зважаючи на описаний вище підхід перспективно залучити до соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

Зокрема зважаючи на ст. 15 Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року, «Міністерство оборони України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період» [13]. Наголосимо, що згаданим Законом встановлено, що до повноважень Міністерства оборони України належить, серед іншого, визначення засад військової кадрової політики у сфері оборони.

Принагідно відзначимо, що у сучасній теорії управління кадрова політика (або управління персоналом) полягає не лише у відборі і навчанні персоналу (службовців, працівників) під потреби і завдання певного виду діяльності, але й мотивацію персоналу, зокрема через соціальне забезпечення. Втім, у Законі України «Про національну безпеку України» відповідний момент не набув формалізації. Натомість у «Положенні про Міністерство оборони України» у п. 4 (118) вказано, що Міноборони відповідно до покладених на нього завдань «здійснює в Міноборони, Збройних Силах та Держспецтрансслужбі заходи, спрямовані на реалізацію права на соціально-економічний захист військовослужбовців, резервістів, військовозобов’язаних, призваних на збори, та осіб,

звільнених з військової служби, членів їх сімей, а також членів сімей військовослужбовців, які загинули (померли), пропали безвісти, стали особами з інвалідністю, пов'язаною з проходженням військової служби, або потрапили в полон у ході бойових дій (війни) чи під час участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки» [14]. На жаль конкретизації органів або посадових осіб, як реалізують відповідні заходи вказане Положення не містить.

Зауважимо, що нині у системі Міністерства оборони України нині функціонує декілька структурних підрозділів, що орієнтовані на проблематику соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

Зокрема, варто згадати Департамент соціального забезпечення Міністерства оборони України реалізовує державну політику щодо правового та соціального захисту військовослужбовців, резервістів Збройних Сил, військовозобов'язаних призваних на збори, членів їх сімей та працівників Збройних Сил. Відповідно до відкритої інформації, Департамент забезпечує «реалізацію соціально-економічних і правових гарантій та удосконалення законодавства України з питань соціального і правового захисту військовослужбовців Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту, членів їхніх сімей та працівників Збройних Сил України, осіб звільнених з військової служби щодо» [15]. Зокрема, мовиться про порядок та умови виплати грошового забезпечення, заробітної плати, пенсійного забезпечення, компенсаційних виплат. Крім цього серед інших завдань Департаменту організація роботи комісії Міноборони з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій, учасниками війни.

Ще одна інституція, як діє при Міністерстві оборони України – це Центральне управління захисту прав військовослужбовців, яке виступає ключовою ланкою у системі захисту прав військових. Управління за рік роботи розглянуло понад 5 000 звернень та запитів від військовослужбовців та членів їхніх сімей, кількість яких постійно зростає. «У результаті вжитих заходів за цей час поновлено права 2 038 військовослужбовців та членів їхніх сімей» [16]. Водночас, у Міноборони наголошують, що завдання цього Управління також є, впровадження системних змін, у тому числі в законодавство, щоб порушення не повторювалися. Зокрема, офіцери Центрального управління захисту прав військовослужбовців були основними розробниками Закону України «Про військового омбудсмана», який набув чинності 17 вересня 2025 року.

Відзначимо, що відповідно до цього Закону Військовий омбудсман є посадовою особою, яка здійснює діяльність «щодо забезпечення дотримання прав військовослужбовців у зв'язку з виконанням ними обов'язків військової служби, резервістів та військовозобов'язаних під час проходження ними зборів, а також особового складу правоохоронних органів, залучених до безпосередньої участі в бойових діях» [17]. При цьому варто наголосити, що військовослужбовці користуються усіма правами і свободами людини та громадянина, гарантіями цих прав і свобод, закріпленими в Конституції України та законах України, з

урахуванням певних особливостей. До відповідних права зокрема належать і соціально-економічні права, наприклад: – право на достатнє матеріальне, грошове та інші види забезпечення; право військовослужбовців на соціальну та професійну адаптацію; право на охорону здоров'я, медичну та соціально-психологічну допомогу, тощо. Відповідно, військовий омбудсман має значний потенціал у практичній реалізації соціально-економічних прав, зокрема шляхом взаємодії «з органами військового управління (органами управління), командирами (начальниками), правоохоронними органами, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями» [17].

Потенціал щодо захисту прав та інтересів українських військово-службовців на нашу думку має система Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Свого часу нами було запропоновано з метою упорядкування питання правого статусу ТЦК здійснити їхнє перепідпорядкування Міністерству оборони України у статусі державної служби, шляхом ухвалення Верховною Радою України спеціального закону, наприклад, про Державну службу комплектування та соціальної підтримки Сил безпеки й оборони України. «Формуючи визначення правого статусу нової структури виконавчої влади, варто законом установити, що ця служба є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра оборони, і який реалізує державну політику у сферах військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації, соціального супроводу військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на збори, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів та членів їх сімей» [18, с. 96]. Створення нового органу виконавчої влади з одночасним ухваленням спеціального закону сприяло б удосконаленню правової регламентації діяльності ТЦК, а також практичному посиленню захисту прав та інтересів українських військовослужбовців у контексті соціальної підтримки.

Окрему увагу звернемо на органи місцевого самоврядування та їхній потенціал у контексті соціального забезпечення військовослужбовців в Україні.

Місцеве самоврядування будучи специфічною політико-правовою інституцією народовладдя наділена власними (самоврядними)та делегованими (адміністративними) повноваженнями в сфері публічного адміністрування [19]. При цьому у Законі України «Про місцеве самоврядування» у ст. 34 передбачені повноваження у сфері соціального захисту населення. Зокрема, до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить вирішення відповідно до законодавства питань про подання допомоги сім'ям загиблих (померлих або визнаних такими, що пропали безвісти) військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас (крім військовослужбовців строкової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу) або відставку, «у будівництві індивідуальних жилих будинків, проведенні

капітального ремонту житла, у придбанні будівельних матеріалів; відведення зазначеним особам у першочерговому порядку земельних ділянок для індивідуального будівництва, садівництва та городництва» [20]. Своєю чергою, відповідно до ст. 36 вказаного Закону, до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать такі делеговані повноваження належить «вирішення відповідно до законодавства питань, пов'язаних з наданням військовим частинам, установам, навчальним закладам Збройних Сил України службових приміщень і жилої площі, інших об'єктів, комунально-побутових послуг; здійснення контролю за їх використанням, наданням послуг» [20].

Переконані, що означені у законі повноваження не вичерпують можливостей місцевого самоврядування у сфері соціального забезпечення військовослужбовців в Україні та членів їхніх сімей. Має місце потреба у залученні місцевого самоврядування у розвиток сучасної реабілітаційної інфраструктури для лікування військових, надання психологічної допомоги та професійної адаптації осіб, звільнених з військової служби. Окреме питання – це забезпечення житлом, що також може стати предметом діяльності місцевого самоврядування, зокрема шляхом заохочення відповідних будівельних проєктів за взаємодії з Міністерством оборони України.

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене та виходячи із заявлених у роботі мети і завдань щодо її реалізації маємо підстави констатувати, що, по-перше, досі українською державою напрацьовано значний обсяг нормативних актів, якими регламентується соціальний захист військовослужбовців та гарантії його реалізації. Водночас, і це по-друге, наразі практична реалізація діяльності спрямованої на соціальне забезпечення військовослужбовців в Україні розподілена між різними суб’єктами публічної влади, повноваження яких подекуди не формалізовані. Фактично, і це по-третє, відсутнім є застосування інституційного підходу щодо створення організаційної підсистеми, яка б силами взаємодіючих інституцій виконавчої влади і місцевого самоврядування на практиці забезпечували повну реалізацію різноманітних прав, пільг, компенсацій та гарантій вже передбачених чинним законодавством та визначених у майбутньому. Синергія, що виникатиме у наслідок застосування інституційного підходу, мала б очевидний позитивний ефект у сфері соціального забезпечення військовослужбовців. Практика і перспектива застосування відповідного підходу стануть предметом наших подальших досліджень.

***Література***

1. Бейкун А., Клачко А. Соціальний захист військовослужбовців: нормативно-правове забезпечення та сутність. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 6. С. 90–94.

2. Малюга Л. Форми і способи соціального захисту військовослужбовців в Україні. Університетські наукові записки. 2023. № 5 (95). С. 82–94.

3. Мазуренко Л. І. Основні засади державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців: нормативно-правове забезпечення. Актуальні проблеми політики. 2023. Вип. 71. С. 223–231.

4. Базиленко А. К., Ленюський Д. О., Маслянікова І. В. Особливості системи соціального захисту та соціального забезпечення військовослужбовців ЗС України. Актуальні проблеми економіки / Actual Problems of Economics. 2024. № 12. Том 2 (282/2). С. 6–17.

5. Шавардіна В. Правова основа соціального забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей за законодавством України: сучасний стан. Право та інноваційне суспільство / Law and innovative society. 2024. № 1 (22). С. 32–38.

6. Чистякова А. С. Безушко А. П. Правові механізми гарантування соціального захисту військовослужбовців в Україні. Legal Bulleti. 2024. №13. С. 17–28.

7. Єлагін В. Механізм соціального захисту військовослужбовців в Україні в сучасних умовах. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». Sydney (Australia), 2024. Pp. 48–53.

8. Мозальов В. Є., Салій І. Ю. Соціальне забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України в умовах збройної агресії Російської Федерації. Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 5(69). С. 110–115.

9. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#n16 (дата звернення: 25.09.2025).

10. Наньєва М. І. Соціальний захист військовослужбовців: актуальні питання сьогодення. Академічні візії. 2025. Вип. 41. С. 1–10. URL: file:///C:/Users/HP%20Pavilion/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата: 25.09.2025).

11. Ковбасюк С. В. Інституційний підхід в методології дослідження сучасної держави: історична ретроспектива та сучасні напрями дослідження. Current issues of the modern development of legal and philosophical sciences: collective monograph / Spytska L., etc.; International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 148 p.

12. Масик М. З., Клименко О. В. Теоретичні основи дослідження проблем інституціональної стійкості у міждисциплінарному дискурсі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72) № 5. С. 53–58.

13. Про національну безпеку України : Закону України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 25.09.2025).

14. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України : Постанова Кабінету Міністрів від 26 листопада 2014 р. № 671 (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.09.2025).

15. Міністерство оборони України. Департамент соціального забезпечення. 2025. URL: https://mod.gov.ua/pro-nas/aparat-ministerstva-oboroni/departament-soczialnogo-zabezpechennya (дата звернення: 25.09.2025).

16. Міністерство оборони України. Центральне управління захисту прав військовослужбовців за рік розглянуло понад 5 000 звернень. 13.06.2025. URL: https://mod.gov.ua/news/czentralne-upravlinnya-zahistu-prav-vijskovosluzhbovcziv-za-rik-rozglyanulo-ponad-5-000-zvernen (дата звернення: 25.09.2025).

17. Про військового омбудсмана : Закон України від 17 вересня 2025 року № 4603-IX. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.09.2025).

18. Микулець В. Ю. Правова регламентація діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки у контексті удосконалення воєнного законодавства України. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». 2024. Вип. 3 (72). С. 93–99.

19. Титикало Р. С., Чорна В. Г. Сучасна парадигма інституту місцевого самоврядування: адміністративно-правове дослідження. Київ: Вид. центр «Кафедра», 2025. 368 с.

20. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 24.02.2025).

***References***

1. Beikun, A., Klachko, A. (2021). Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv: normatyvno-pravove zabezpechennia ta sutnist [Social protection of military personnel: regulatory and legal support and essence]. Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economics and law, 6, 90–94. [in Ukrainian].

2. Maliuha, L. (2023). Formy i sposoby sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini [Forms and methods of social protection of military personnel in Ukraine]. Universytetski naukovi zapysky - University research notes, 5 (95), 82–94. [in Ukrainian].

3. Mazurenko, L. I. (2023). Osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv: normatyvno-pravove zabezpechennia [Basic principles of state policy in the field of social protection of military personnel: regulatory and legal support]. Aktualni problemy polityky - Current policy issues, 71, 223–231. [in Ukrainian].

4. Bazylenko, A. K., Leniuskyi, D. O., Maslianikova, I. V. (2024). Osoblyvosti systemy sotsialnoho zakhystu ta sotsialnoho zabezpechennia viiskovosluzhbovtsiv ZS Ukrainy [Features of the system of social protection and social security of military personnel of the Armed Forces of Ukraine]. Aktualni problemy ekonomiky - Actual Problems of Economics, 12,T.2(282/2),6-17.[Ukr].

5. Shavardina, V. (2024). Pravova osnova sotsialnoho zabezpechennia viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei za zakonodavstvom Ukrainy: suchasnyi stan [Legal basis of social security of military personnel and their family members under the legislation of Ukraine: current status]. Pravo ta innovatsiine suspilstvo - Law and innovative society, 1 (22), 32–38. [in Ukrainian].

6. Chystiakova, A. S. Bezushko, A. P. (2024). Pravovi mekhanizmy harantuvannia sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini [Legal mechanisms for guaranteeing social protection of military personnel in Ukraine]. Legal Bulleti, 13, 17–28. [in Ukrainian].

7. Yelahin, V. (2024). Mekhanizm sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini v suchasnykh umovakh [The mechanism of social protection of military personnel in Ukraine in modern conditions]. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» (48–53). Sydney (Australia) [Ukr].

8. Mozalov, V. Ye., Salii, I. Yu. (2022). Sotsialne zabezpechennia viiskovosluzhbovtsiv Zbroinykh Syl Ukrainy v umovakh zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [Social security of servicemen of the Armed Forces of Ukraine in conditions of armed aggression of the Russian Federation]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy - Bulletin of the National Defense University of Ukraine, 5(69), 110–115. [in Ukrainian].

9. Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei: Zakon Ukrainy vid 20 hrudnia 1991 roku № 2011-XII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [On social and legal protection of military personnel and members of their families: Law of Ukraine dated December 20, 1991 No. 2011-XII (with amendments and supplements). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#n16 [in Ukrainian].

10. Nanieva, M. I. (2025). Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv: aktualni pytannia sohodennia [Social protection of military personnel: current issues]. Akademichni vizii - Academic visions, 41, 1–10. Retrieved from file:///C:/Users/HP%20Pavilion/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf [in Ukrainian].

11. Kovbasiuk, S. V. (2024). Instytutsiinyi pidkhid v metodolohii doslidzhennia suchasnoi derzhavy: istorychna retrospektyva ta suchasni napriamy doslidzhennia [Institutional approach in the methodology of research of the modern state: historical retrospective and modern directions of research]. Current issues of the modern development of legal and philosophical sciences: collective monograph / Spytska L., etc.; International Science Group. Boston : Primedia eLaunch [in Ukrainian].

12. Masyk, M. Z., Klymenko, O. V. (2022). Teoretychni osnovy doslidzhennia problem instytutsionalnoi stiikosti u mizhdystsyplinarnomu dyskursi [Theoretical foundations of research into the problems of institutional sustainability in interdisciplinary discourse]. Vcheni zapysky TNU imeni V .I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia - Scientific Notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Management and Administration, 33 (72), 53–58. [in Ukrainian].

13. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy : Zakonu Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [On National Security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII (as amended and supplemented). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [in Ukrainian].

14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo oborony Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv vid 26 lystopada 2014 r. № 671 (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [On approval of the Regulations on the Ministry of Defense of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of November 26, 2014 No. 671 (with amendments and supplements). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

15. Ministerstvo oborony Ukrainy (2025). Departament sotsialnoho zabezpechennia [Ministry of Defense of Ukraine (2025). Department of Social Security]. Retrieved from https://mod.gov.ua/pro-nas/aparat-ministerstva-oboroni/departament-soczialnogo-zabezpechennya [in Ukrainian].

16. Ministerstvo oborony Ukrainy (2025). Tsentralne upravlinnia zakhystu prav viiskovosluzhbovtsiv za rik rozghlianulo ponad 5 000 zvernen [Ministry of Defense of Ukraine (2025). The Central Department for the Protection of the Rights of Servicemen considered over 5,000 appeals during the year]. Retrieved from https://mod.gov.ua/news/czentralne-upravlinnya-zahistu-prav-vijskovosluzhbovcziv-za-rik-rozglyanulo-ponad-5-000-zvernen [in Ukrainian].

17. Pro viiskovoho ombudsmana : Zakon Ukrainy vid 17 veresnia 2025 roku № 4603-IX. Zakonodavstvo Ukrainy [On the Military Ombudsman: Law of Ukraine No. 4603-IX of September 17, 2025. Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

18. Mykulets, V. Yu. (2024). Pravova rehlamentatsiia diialnosti terytorialnykh tsentriv komplektuvannia ta sotsialnoi pidtrymky u konteksti udoskonalennia voiennoho zakonodavstva Ukrainy [Legal regulation of the activities of territorial recruitment and social support centers in the context of improving the military legislation of Ukraine]. Naukovi pratsi Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Seriia: Yurydychnyi visnyk «Povitriane i kosmichne pravo» - Scientific works of the National Aviation University. Series: Legal Bulletin "Air and Space Law", 3 (72), 93–99. [in Ukrainian].

19. Tytykalo, R. S., Chorna, V. H. (2025). Suchasna paradyhma instytutu mistsevoho samovriaduvannia: administratyvno-pravove doslidzhennia [The modern paradigm of the institution of local self-government: an administrative and legal study]. Kyiv: Vyd. tsentr «Kafedra» [in Ukrainian].

20. Pro mistseve samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 21 travnia 1997 roku № 280/97-VR (zi zminamy ta dopovnenniamy) [On Local Self-Government: Law of Ukraine No. 280/97-VR of May 21, 1997 (with amendments and supplements)]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

*УДК 351.74: 342.922*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1205-1213*

**Самойленко Олександр Степанович** кандидат юридичних наук, доцент кафедри права, Вищий навчальний приватний заклад «Дніпровський гуманітарний університет», https://orcid.org/0009-0005-1225-6227

# ДЕЯКІ ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ КОНФЛІКТНИХ І НЕКОНФЛІКТНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОВАДЖЕНЬ

**Анотація.** У статті розкрито *правові аспекти розуміння конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень*. Здійснено аналіз наукових підходів до класифікації адміністративних проваджень, визначено ознаки конфліктних та неконфліктних справ, їхні процесуальні відмінності та практичне значення. Особлива увага приділена ролі адміністративного судочинства у забезпеченні захисту прав та законних інтересів громадян, а також контролю за діяльністю органів виконавчої влади. У статті обґрунтовано, що поділ адміністративних проваджень на конфліктні та неконфліктні сприяє підвищенню ефективності судового розгляду, гарантуванню балансу між інтересами особи та держави та гармонізації національного адміністративного процесуального права з європейськими стандартами.

Зроблено висновок, що розмежування конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень є важливим елементом розвитку сучасного адміністративного процесуального права України. Воно дозволяє враховувати специфіку різних категорій справ, забезпечує ефективність адміністративного судочинства та відповідає загальноєвропейським тенденціям розвитку право-суддя. Головною ознакою неконфліктних адміністративних проваджень є відсутність спору про право**, що зумовлює їхню специфіку у доказуванні, процесуальних строках та ролі суду в адміністративному процесі.

Конфліктні адміністративні провадження характеризуються наявністю публічно-правового спору між органом влади та приватною особою, що потребує врегулювання в судовому порядку. Їхніми ознаками є протиставленість сторін, наявність спору про право та змагальний характер процесу. Неконфліктні адміністративні провадження відрізняються відсутністю спору про право та протилежних інтересів сторін. Вони мають переважно перевірочний або допоміжний характер, зосереджуються на підтвердженні юридично значимих фактів чи статусів і характеризуються спрощеною процедурою та підвищеною активністю суду у збиранні доказів.

**Ключові слова**: адміністративне провадження, конфліктні провадження, неконфліктні провадження, адміністративне судочинство, публічно-правові спори, правовий контроль.

**Samoilenko Oleksandr Stepanovych** Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Law, Higher Private Educational Institution "Dnipro Humanitarian University", https://orcid.org/0009-0005-1225-6227

# ACTIVITIES OF LEGAL ASPECTS OF CONFLICT AND NON-CONFLICT ADMINISTRATIVE PROVISIONS

**Abstract.** The article reveals the legal aspects of understanding conflict and non-conflict administrative issues. An analysis of scientific approaches to the classification of administrative issues has been carried out, the signs of conflict and non-conflict disputes, their procedural significance and practical significance have been identified. Particular attention is paid to the role of administrative justice in ensuring the protection of the rights and legitimate interests of citizens, as well as control over the activities of the bodies of the royal government. The statistics state that the section of administrative measures on conflict and non-conflict issues promotes greater efficiency of judicial review, guaranteeing a balance between the interests of individuals and powers. harmonization of national administrative procedural law with European standards.

It has been established that the distinction between conflict and non-conflict administrative issues is an important element in the development of current administrative procedural law in Ukraine. It allows for the specificity of different categories of certificates to be introduced, ensures the effectiveness of administrative judiciary and reflects the development of justice in line with global European trends. The main feature of non-conflict administrative proceedings is the presence of a dispute about the law**, which defines its specificity in the evidentiary, procedural lines and role of the court in the administrative process.

Conflicting administrative issues are characterized by the emergence of a public law dispute between the body that owns and private property, which will require regulation through the courts.

These signs include the opposition of the parties, the presence of a dispute about the law and the complicated nature of the process. Non-conflicting administrative issues arise in the context of a dispute about the rights and interests of the parties. They may be of an important reversal or ancillary nature, focus on confirmed legally significant facts and statuses and are characterized by a simplified procedure and increased activity of the court in the collection of evidence.

**Keywords**: administrative enforcement, conflictual promotion, non-conflictual promotion, administrative litigation, public legal disputes, legal control.

**Постановка проблеми.** У сучасній правовій системі України адміністративне провадження є одним із ключових інструментів реалізації та захисту прав і свобод людини, а також забезпечення законності у сфері публічного управління. Зважаючи на розвиток адміністративного права та практику

адміністративних судів, усе більшої уваги набуває поділ адміністра-тивних проваджень на конфліктні та неконфліктні. Цей поділ дає змогу краще зрозуміти сутність правовідносин у сфері адміністративного судочинства, визначити особливості їхнього процесуального регулювання та забезпечити ефективне здійснення правосуддя [1].

Становлення та розвиток адміністративного судочинства в Україні тісно пов'язане з утвердженням принципу верховенства права та необхідністю ефективного захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у публічно-правових відносинах. Кодекс адміністративного судочинства України заклав основу для формування сучасного механізму судового контролю за діяльністю суб'єктів владних повноважень, проте на практиці виникає потреба у більш глибокому розумінні сутності різних видів адміністративних проваджень [1].

Одним із важливих напрямів дослідження у цій сфері є розмежування конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень. Такий поділ має не лише теоретичне, але й прикладне значення, оскільки визначає специфіку процесуальної діяльності суду, порядок доказування, а також механізми забезпечення прав осіб, які беруть участь у справі [2].

Конфліктні провадження характеризуються наявністю спору між суб'єктами адміністративних правовідносин, що потребує вирішення шляхом судового розгляду, тоді як неконфліктні зосереджені на підтвердженні чи перевірці юридично значимих фактів без виникнення протилежних інтересів [3]. Саме розмежування цих категорій проваджень дозволяє забезпечити належний баланс між інтересами особи та держави, підвищити ефективність адміністра-тивного судочинства та сприяти гармонізації національної правової системи з європейськими стандартами [4].

Актуальність дослідження зумовлена потребою вдосконалення національ-ного адміністративного процесуального законодавства, усунення прогалин у правозастосовній практиці, а також необхідністю формування єдиних підходів до класифікації адміністративних проваджень у науці та судовій практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Проблематика адміністра-тивного судочинства, його структури та класифікації адміністративних проваджень традиційно перебуває у центрі уваги українських і зарубіжних учених-правників.

Теоретико-правові засади адміністративного процесуального права ґрунтовно досліджені у працях В. Б. Авер'янова, який визначав адміністра-тивний процес як комплекс процедур, що забезпечують реалізацію та захист прав і свобод громадян у сфері публічно-правових відносин [1].

Ю. П. Битяк і С. В. Пєтков підкреслюють значення адміністративного процесу як гарантії реалізації принципу законності в діяльності органів державної влади, розглядаючи його класифікацію як необхідну передумову належного функціонування адміністративної юстиції [2].

Особливу увагу становленню адміністративних судів в Україні приділяє О. В. Грищук, наголошуючи на їхній ключовій ролі у врегулюванні публічно-правових спорів та потребі диференціації проваджень за характером правовідносин [5]. А. М. Школик досліджує природу публічно-правових спорів та механізми їх вирішення, пропонуючи розглядати конфліктні провадження як спори між суб'єктом владних повноважень і приватною особою, а неконфліктні – як процедури, спрямовані на підтвердження юридичних фактів [6].

У зарубіжній науці також існує традиція диференціації адміністративних проваджень. Польські та німецькі дослідники розмежовують судові процедури оскарження владних актів (конфліктні) та провадження, пов'язані з перевіркою юридичних фактів чи підтвердженням правового статусу (неконфліктні) [10]. Цей підхід знайшов відображення у правозастосовній практиці Європейського суду з прав людини, який у своїх рішеннях неодноразово наголошував на важливості забезпечення справедливого балансу між правами особи та інтересами держави [9].

Попри наявність значного обсягу наукових напрацювань, питання правового значення та практичного застосування поділу адміністративних проваджень на конфліктні та неконфліктні в українському законодавстві досі залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає актуальність подальших наукових пошуків у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу**. Поняття Адміністративне провадження розглядається як врегульований нормами адміністративного процесуального права порядок розгляду та вирішення адміністративних справ, який здійснюється компетентними органами чи судами [2]. Його особливістю є публічно-правовий характер спорів, які виникають у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Розмежування проваджень на конфліктні та неконфліктні запропоноване науковцями з метою деталізації процедурного механізму розгляду адміністративних справ. Таке розмежування має не лише теоретичне, але й практичне значення, адже визначає специфіку застосування норм Кодексу адміністративного судочинства України (КАС України) [3].

Конфліктні адміністративні провадження передбачають наявність спору між учасниками процесу, що виникає у зв'язку з реалізацією владних повноважень суб'єкта владних повноважень і можливим порушенням прав фізичних чи юридичних осіб [4].

Прикладами є спори щодо: оскарження рішень органів виконавчої влади; дій або бездіяльності посадових осіб; застосування адміністративних стягнень.

Основною ознакою конфліктності є наявність протилежних правових позицій сторін, які потребують врегулювання у судовому порядку [5].

Конфліктні адміністративні провадження – єдність послідовно здійснюваних дій і процедур, урегульованих нормами адміністративного права, спрямованих на розгляд і вирішення адміністративно-правового конфлікту у

публічно-правових відносинах. Конфліктні адміністративні провадження є процесуальною формою розв'язання адміністративно-правового конфлікту [12].

Ознаками адміністративно-правового конфлікту є: виникнення у межах публічно-правових відносин; має динамічний характер; сторони наділені адміністративно-правовим статусом у вказаних відносинах; предмет стосується реалізації адміністративно-правового статусу, пов'язаний з визначенням прав та обов'язків сторін і має вирішуватись за допомогою адміністративно-правових засобів; зміст охоплює взаємні претензії сторін відносно одного предмету та умови виникнення претензій; претензії сторін не завжди юридично рівнозначні; виникає і вирішується шляхом здійснення процедур, передбачених чинним законодавством; наявні юридичні наслідки вирішення адміністративно-правового конфлікту, які не завжди пов'язані із правообмеженнями [13].

Динамічний характер адміністративно-правового конфлікту проявляється у таких стадіях його розвитку: починається з виникнення у однієї чи обох сторін конфлікту мотивів у публічно-правових відносинах; виникнення адміністративно-правових відносин між сторонами конфлікту; розгляд справи уповноваженим суб'єктом; прийняття правового акту за результатами розгляду [14].

Динаміка адміністративно-правового конфлікту визначає наявність наступних умов його виникнення: юридичний факт як передумова виникнення конфліктної ситуації у публічно-правових відносинах, що обумовлює виникнення мотивів адміністративно-правової конфліктної ситуації; наявність адміністративно-правової конфліктної ситуації, яка полягає у формуванні предмету, визначенні сторін адміністративно-правового конфлікту, розвитку конфліктного адміністративного правовідношення; інцидент як конфліктні дії, які здійснює одна із сторін адміністративно-правового конфлікту.

Адміністративно-правовий конфлікт є явищем, похідним від публічно-правового конфлікту.

Категорія «публічно-правовий конфлікт» є родовою, а «адміністративно-правовий конфлікт» - видовою. Адміністративно-правовий конфлікт є категорією, ширшою за змістом, ніж категорія «адміністративно-правовий спір».

Адміністративно-правові конфлікти можуть бути вирішені шляхом погоджувальних процедур, а також шляхом здійснення конфліктних адміністративних проваджень.

Ознаки конфліктних адміністративних проваджень: наявність адміністративно-правового конфлікту у публічно-правових відносинах; характеризуються послідовністю нормативно визначених дій і процедур; здійснюються не тільки з метою запобігання або припинення адміністративно-правового конфлікту у публічно-правових відносинах, але і являють собою спосіб розв'язання адміністративно-правового конфлікту у межах чинного законодавства; результатом є прийняття рішення уповноваженим суб'єктом, яким вирішується адміністративно-правовий конфлікт у публічно-правових відносинах, у формі правового акту індивідуальної дії.

Конфліктні адміністративні провадження: 1) дисциплінарне провадження; 2) провадження у справах про адміністративні проступки; 3) провадження з розгляду скарг громадян. Стосовно проваджень щодо розгляду справ в адміністративних судах зазначено про їх конфліктний характер, проте такі провадження не знаходяться на одному «щаблі» абстрагування поряд із конфліктними провадженнями: дисциплінарними, в справах про адміністративні делікти та провадженнями по розгляду скарг громадян [12].

Неконфліктні адміністративні провадження характеризуються відсутністю спору про право. У таких справах суд здійснює перевірку законності дій чи рішень, що не обов'язково мають конфліктний характер [6]. До цієї категорії належать, наприклад: провадження у справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення (наприклад, підтвердження громадянства); провадження щодо надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом; окремі справи з виборчого процесу [7].

У неконфліктних провадженнях судова діяльність носить переважно перевірочний або допоміжний характер, спрямований на забезпечення правової визначеності. Неконфліктні адміністративні провадження становлять окрему категорію адміністративного судочинства, які відрізняються від класичних публічно-правових спорів своєю процесуальною природою та відсутністю протиставлення сторін. Їхні основні ознаки можна визначити так:

Відсутність спору про право. У неконфліктних провадженнях немає протилежних інтересів чи правових позицій сторін. Судова діяльність зосереджена на перевірці або підтвердженні юридично значимих фактів [1].

Превалювання перевірочної функції суду. Суд у таких справах не вирішує конфлікту між сторонами, а виконує переважно наглядову або допоміжну функцію – забезпечує законність і правову визначеність [2].

Односторонній характер ініціації справи. Як правило, з заявою до суду звертається заінтересована особа (наприклад, щодо встановлення факту, що має юридичне значення), тоді як інша сторона спору може бути відсутня [3].

Процедурна спрощеність. Неконфліктні провадження характеризуються менш складними процесуальними процедурами, скороченими строками розгляду, відсутністю потреби у збиранні великої кількості доказів [13].

Превалювання публічного інтересу. Такі провадження мають за мету забезпечити належну реалізацію правової норми та підтвердити певний статус чи факт, що має значення для особи й держави (наприклад, підтвердження громадянства, встановлення факту перебування на публічній службі тощо) [14].

Відсутність елементів змагальності. Оскільки конфлікт відсутній, провадження не передбачає класичної моделі змагального процесу. Суд діє більш активно в питанні збирання доказів та з'ясування обставин [15]. Пріоритет принципу об'єктивної істини. Суд у неконфліктних провадженнях не обмежується поданими матеріалами, а зобов'язаний всебічно перевіряти фактичні обставини справи [16].

Поділ адміністративних проваджень на конфліктні та неконфліктні дозволяє: ефективніше організувати процесуальні процедури; розробити диференційовані правила доказування; підвищити рівень гарантій захисту прав особи у публічно-правових відносинах [17].

Крім того, зазначений поділ сприяє гармонізації національного адміністративного процесуального права із європейськими стандартами, що вимагають забезпечення справедливого, швидкого та ефективного судового розгляду [18].

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнень щодо правових аспектів розмежування конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень.

Таким чином, розмежування конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень є важливим елементом розвитку сучасного адміністративного процесуального права України. Воно дозволяє враховувати специфіку різних категорій справ, забезпечує ефективність адміністративного судочинства та відповідає загальноєвропейським тенденціям розвитку правосуддя. Головною ознакою неконфліктних адміністративних проваджень є відсутність спору про право**, що зумовлює їхню специфіку у доказуванні, процесуальних строках та ролі суду в адміністративному процесі.

Конфліктні адміністративні провадження характеризуються наявністю публічно-правового спору між органом влади та приватною особою, що потребує врегулювання в судовому порядку. Їхніми ознаками є протиставленість сторін, наявність спору про право та змагальний характер процесу. Неконфліктні адміністративні провадження відрізняються відсутністю спору про право та протилежних інтересів сторін. Вони мають переважно перевірочний або допоміжний характер, зосереджуються на підтвердженні юридично значимих фактів чи статусів і характеризуються спрощеною процедурою та підвищеною активністю суду у збиранні доказів.

Поділ адміністративних проваджень на конфліктні та неконфліктні має важливе практичне значення, оскільки дозволяє диференціювати процесуальні форми, оптимізувати строки розгляду справ, визначати обсяг доказування та забезпечувати баланс між інтересами особи і держави. Отже, розмежування конфліктних і неконфліктних адміністративних проваджень є не лише теоретично значущим, а й необхідним для забезпечення ефективного, справедливого та швидкого адміністративного судочинства в Україні.

***Література:***

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України: академічний курс: у 2 т. Т. 2. Київ: Юридична думка, 2005. 624 с.

2. Битяк Ю. П., Пєтков С. В. Адміністративний процес: навч. посіб. Харків: Право, 2013. 256 с.

3. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV // Відомості Верховної Ради України. 2005. № 35-36, № 37. Ст. 446.

4. Ківалов С. В. Адміністративне право України. Повний курс: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 560 с.

5. Грищук О. В. Адміністративна юстиція в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку. Львів: Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. 312 с.

6. Школик А. М. Публічно-правові спори та їх вирішення у адміністративному судочинстві. Київ: НАПрН України, 2019. 284 с.

7. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави. Львів: Кальварія, 2016. 320 с.

8. Рішення Конституційного Суду України у справі про адміністративну юстицію від 25 грудня 2003 р. № 22-рп/2003 // Офіційний вісник України. 2004. № 1. Ст. 24.

9. Council of Europe. Guide on Article 6 of the European Convention on Human Rights: Right to a fair trial (civil limb). Strasbourg: Council of Europe, 2021. 94 p.

10. Wierzbowski M., Wiktorowska A. Postępowanie administracyjne i sądowo administracyjne. Warszawa: Wolters Kluwer, 2018. 356 s.

11. Актуальні проблеми теорії держави та права: навч. посіб. / Є. В. Білозьоров та ін.; за ред. Є. О. Гіди. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2010. 260 с.

12. Кузьменко О. В. Теоретичні засади адміністративного процесу: монографія. Київ: Атака, 2005. 352 с.

13. Легеза Є. О. Адміністративні процедури у сфері нерухомого майна: державна реєстрація речових прав та особливості реалізації через електронні торги : монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 246 с.

14. Легеза Є. О. Теорія публічних послуг : адміністративно-правова складова. Монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. 452 с.

15. Leheza , Yevhen. Pisotska, Karina. Dubenko, Oleksandr. Dakhno, Oleksandr. Sotskyi, Artur. 2022. the essence of the principles of ukrainian law in modern jurisprudence. Revista jurídica portucalense, december, 342-363. https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-15.

16. Sinkevych, O., YurovskaV., Komissarova, N., Tkachenko, O., & Leheza, Y. Subjects of public authority in matters of combating terrorism: legal regulation, administrative and criminal aspect. Ius Humani. Law Journal, 13(1), 2024. 1-14. https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v13i1.332.

17. Leheza, Yevhen, Nalyvaiko, Larysa Sachko, Oleksandr Shcherbyna, Victor. Chepik-Trehubenko. Olha Principles of law: Methodological approaches to understanding in the context of modern globalization transformations. Ius Humani Revista De Derecho, 11(2), 2022. 55-79. https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v11i2.312.

18. Zadyraka, Nataliia. Leheza, Yevhen. Bykovskyi, Mykola. Zheliezniak, Yevhenii. Leheza, Yulia. Correlation of Legal Concepts of Administrative Procedure and Administrative Liability in the Sphere of Urban Planning. Jurnal cita hukum indonesian law journal. Vol. 11 No. 1, 2023. pp. 33-44, DOI: https://doi.org/10.15408/jch.v11i1.31784

***References***

1. Averianov, V. B. Administratyvne pravo Ukrainy: akademichnyi kurs: u 2 t. T. 2 [Administrative Law of Ukraine: Academic Course: in 2 vols. Vol. 2]. Kyiv: Yurydychna dumka, 2005. 624 p. [in Ukrainian]

2. Bytiak, Yu. P., Pietkov, S. V. Administratyvnyi protses: navchalnyi posibnyk [Administrative Process: Textbook]. Kharkiv: Pravo, 2013. 256 p. [in Ukrainian]

3. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 06.07.2005 № 2747-IV [Code of Administrative Procedure of Ukraine: Law of Ukraine of July 6, 2005, No. 2747-IV]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2005. No. 35–36, 37. Art. 446. [in Ukrainian]

4. Kivalov, S. V. Administratyvne pravo Ukrainy. Povnyi kurs: navchalnyi posibnyk [Administrative Law of Ukraine. Full Course: Textbook]. Kyiv: Yurinkom Inter, 2020. 560 p. [in Ukrainian]

5. Hryshchuk, O. V. Administratyvna yustytsiia v Ukraini: problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku [Administrative Justice in Ukraine: Problems of Formation and Prospects of Development]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2017. 312 p. [in Ukrainian]

6. Shkolyk, A. M. Publichno-pravovi spory ta yikh vyrishennia u administratyvnomu sudochynstvi [Public-Law Disputes and Their Resolution in Administrative Proceedings]. Kyiv: NAPrN Ukrainy, 2019. 284 p. [in Ukrainian]

7. Rabinovych, P. M. Osnovy zahalnoi teorii prava ta derzhavy [Fundamentals of the General Theory of Law and State]. Lviv: Kalvariia, 2016. 320 p. [in Ukrainian]

8. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi pro administratyvnu yustytsiiu vid 25 hrudnia 2003 r. № 22-rp/2003 [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the Case on Administrative Justice of December 25, 2003 No. 22-rp/2003]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy. 2004. No. 1. Art. 24. [in Ukrainian]

9. Council of Europe. Guide on Article 6 of the European Convention on Human Rights: Right to a Fair Trial (civil limb). Strasbourg: Council of Europe, 2021. 94 p. [In English]

10. Wierzbowski, M., Wiktorowska, A. Postępowanie administracyjne i sądowoadministra cyjne [Administrative and Administrative Court Proceedings]. Warsaw: Wolters Kluwer, 2018. 356 p. [In Polish]

11. Aktualni problemy teorii derzhavy ta prava: navchalnyi posibnyk [Current Problems of the Theory of State and Law: Textbook] / Ye. V. Bilozorov et al.; Ed. Ye. O. Hida. Kyiv: FOP O. S. Lipkan, 2010. 260 p. [in Ukrainian]

12. Kuzmenko, O. V. Teoretychni zasady administratyvnoho protsesu: monohrafiia [Theoretical Foundations of the Administrative Process: Monograph]. Kyiv: Ataka, 2005. 352 p. [in Ukrainian]

13. Leheza Ye. O. Administratyvni protsedury u sferi nerukhomoho maina: derzhavna reiestratsiia rechovykh prav ta osoblyvosti realizatsii cherez elektronni torhy [Administrative procedures in the field of real estate: state registration of property rights and features of implementation through electronic auctions]: Monohrafiia - Monograph. Odesa : Vydavnychyi dim «Helvetyka». 2022. 246 c. [in Ukrainian]

14. Leheza Ye. O. Teoriia publichnykh posluh : administratyvno-pravova skladova [Theory of public services: administrative and legal component]. Monohrafiia - Monograph. Kherson : Vydavnychyi dim «Helvetyka»,2016. 452 c. [in Ukrainian]

15. Leheza, Ye. Pisotska, K. Dubenko, O. Dakhno, O. Sotskyi, A. (2022). The essence of the principles of ukrainian law in modern jurisprudence. Revista jurídica portucalense, december, 342-363. https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-15. [In English]

16. Sinkevych, O., YurovskaV., Komissarova, N., Tkachenko, O., & Leheza, Y. (2024). Subjects of public authority in matters of combating terrorism: legal regulation, administrative and criminal aspect. Ius Humani. Law Journal, 13(1). 1-14. https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v13i1.332 [In English]

17. Leheza, Ye. Nalyvaiko, L. Sachko, O. Shcherbyna, V. Chepik-Trehubenko. (2022). Principles of law: Methodological approaches to understanding in the context of modern globalization transformations. Ius Humani Revista De Derecho, 11(2), 55-79. https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v11i2.312. [In English]

18. Zadyraka, N. Leheza, Ye. Bykovskyi, M. Zheliezniak, Ye. Leheza, Yu. (2023). Correlation of Legal Concepts of Administrative Procedure and Administrative Liability in the Sphere of Urban Planning. Jurnal cita hukum indonesian law journal. Vol. 11 No. 1, pp. 33-44, DOI: https://doi.org/10.15408/jch.v11i1.31784 [In English]

*УДК 343.54*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1214-1221*

**Семенюк-Прибатень Анна Вікторівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-0520-5083

# ЗНИЩЕННЯ МАЙНА ЯК НАСЛІДОК ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА: КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ

**Анотація.** У статті здійснюється комплексний кримінально-правовий аналіз проблеми знищення або пошкодження майна як однієї з форм прояву домашнього насильства в Україні. Автор розкриває взаємозв'язок між положеннями ст. 126-1 Кримінального кодексу України, що передбачає відповідальність за систематичне домашнє насильство, та ст. 194 КК України, яка встановлює відповідальність за умисне знищення або пошкодження майна.

Підкреслюється, що подібні діяння можуть кваліфікуватися як прояв економічного насильства, що супроводжується психологічним тиском на потерпілу особу, обмеженням її матеріальної незалежності та підсиленням контролю з боку кривдника. Окрему увагу приділено аналізу судової практики, зокрема випадків, коли знищення майна відбувається в контексті сімейного конфлікту та потребує розмежування з іншими складами злочинів, такими як хуліганство (ст. 296 КК України) чи погроза знищенням майна (ст. 195 КК України).

Виявлено проблеми недооцінки матеріальної шкоди у судових рішеннях та необхідність вироблення єдиних підходів до кваліфікації таких діянь.

Досліджено міжнародні стандарти захисту прав людини, насамперед положення Стамбульської конвенції, яка вимагає криміналізації всіх форм насильства, включаючи економічне, а також забезпечення ефективних механізмів захисту та відшкодування шкоди потерпілим. Проаналізовано статистичні дані, що свідчать про зростання кількості випадків домашнього насильства із елементами пошкодження майна, а також фактори ризику, пов'язані з соціально-економічними умовами, вживанням алкоголю чи перебуванням у стресових ситуаціях. Зроблено висновок, що для посилення захисту жертв необхідно вдосконалити національне законодавство, зокрема передбачити спеціальну кваліфікуючу ознаку «вчинення злочину в умовах домашнього насильства» для складу злочину, передбаченого ст. 194 КК України.

У роботі запропоновано низку практичних рекомендацій: посилити професійну підготовку суддів та прокурорів для правильної оцінки таких діянь, створити ефективний механізм компенсації шкоди в кримінальному процесі,

запровадити програми підтримки потерпілих із фокусом на економічну реабілітацію. Результати дослідження можуть бути використані у правозастосовній діяльності, наукових працях і навчальних курсах, присвячених кримінальному праву та захисту прав людини.

**Ключові слова:** домашнє насильство, знищення майна, кримінальна відповідальність, економічне насильство, Кримінальний кодекс України, судова практика, Стамбульська конвенція.

**Semenyuk-Prybaten Anna Viktorivna** Candidate of Juridical Sciences (Ph.D. in Law), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-0520-5083

## DESTRUCTION OF PROPERTY AS A CONSEQUENCE OF DOMESTIC VIOLENCE: A CRIMINAL LAW ANALYSIS

**Abstract.** The article provides a comprehensive criminal law analysis of the problem of destruction or damage to property as one of the manifestations of domestic violence in Ukraine. The interrelation between Article 126-1 of the Criminal Code of Ukraine, which establishes liability for systematic domestic violence, and Article 194 of the Criminal Code of Ukraine, which deals with intentional destruction or damage to property, is examined. It is emphasized that such acts may be qualified as a form of economic violence, accompanied by psychological pressure on the victim, restriction of material independence, and reinforcement of the offender's control. Special attention is devoted to judicial practice, particularly to cases where property destruction occurs in the context of family conflicts and requires differentiation from other crimes such as hooliganism (Art. 296 of the CCU) or threats of property destruction (Art. 195 of the CCU). The research identifies challenges related to the underestimation of material damage in court practice and the need to establish unified approaches to the qualification of such acts.

International human rights standards are also analyzed, with a focus on the Istanbul Convention, which requires the criminalization of all forms of violence, including economic violence, and the provision of effective mechanisms for victim protection and compensation. Statistical data indicate an increasing number of domestic violence cases involving property destruction, as well as risk factors related to socio-economic conditions, alcohol abuse, or stress situations. The article concludes that national legislation should be improved, particularly by introducing a specific qualifying feature of "commission of a crime in the context of domestic violence" into Article 194 of the Criminal Code of Ukraine.

The study also provides several practical recommendations, including strengthening the professional training of judges and prosecutors to properly assess such acts, creating an effective compensation mechanism within criminal proceedings,

and implementing victim support programs with a focus on economic rehabilitation. The findings of this research may be useful for law enforcement practice, scientific research, and educational programs in the field of criminal law and human rights protection.

**Keywords:** domestic violence, property destruction, criminal liability, economic violence, Criminal Code of Ukraine, judicial practice, Istanbul Convention.

**Постановка проблеми.** Домашнє насильство є однією з найгостріших соціальних проблем сучасності, яка торкається мільйонів людей у всьому світі, включаючи Україну. За даними Міністерства внутрішніх справ України, у 2024 році зареєстровано понад 200 тисяч випадків домашнього насильства, серед яких значна частка пов'язана з економічним тиском, зокрема знищенням або пошкодженням майна потерпілих [1]. Знищення майна як наслідок домашнього насильства не лише завдає матеріальної шкоди, але й слугує інструментом психологічного контролю, посилюючи залежність жертви від кривдника. Ця проблема тісно пов'язана з реалізацією конституційних прав на недоторканність майна (ст. 41 Конституції України) та захист від насильства (ст. 28). У науковому аспекті, аналіз такого явища вимагає вивчення взаємодії норм кримінального права з сімейним та цивільним законодавством, що є актуальним для вдосконалення механізмів протидії насильству. Практичне значення полягає в покращенні кваліфікації злочинів, що дозволить ефективніше захищати права потерпілих та притягувати винних до відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема домашнього насильства активно досліджується в українській юридичній науці.

Так, О. О. Дудоров та М. І. Хавронюк у своєму коментарі до новел Кримінального кодексу України аналізують відповідальність за домашнє насильство, акцентуючи на його формах, включаючи економічне [2]. Автори зазначають, що знищення майна може бути елементом систематичного насильства, але не завжди кваліфікується окремо. У роботі О. Біловола розглядаються труднощі кваліфікації психологічного насильства, де погроза знищенням майна охоплюється ст. 126-1 КК, але саме діяння вимагає окремої оцінки [3].

Міжнародні аспекти висвітлені в моніторинговому звіті DCAF, де підкреслюється необхідність імплементації Стамбульської конвенції для посилення захисту від насильства [4]. Водночас, невирішеними залишаються питання розмежування умисного знищення майна (ст. 194 КК) від інших складів у контексті домашнього насильства, а також механізми компенсації шкоди. Цій статті присвячено аналіз цих прогалин, спираючись на судову практику та законодавчі зміни 2018-2024 років.

**Мета статті** - комплексний кримінально-правовий аналіз знищення майна як наслідку домашнього насильства, з визначенням особливостей кваліфікації, проблем правозастосування та пропозицій щодо вдосконалення законодавства.

**Виклад основного матеріалу.** Домашнє насильство є складним соціально-правовим явищем, яке охоплює фізичні, психологічні, сексуальні та економічні форми впливу на потерпілих. Знищення або пошкодження майна як форма економічного насильства відіграє особливу роль у контексті домашнього насильства, оскільки спрямоване на обмеження матеріальної незалежності жертви, посилення її залежності від кривдника та створення психологічного тиску. В Україні правова основа для протидії цьому явищу регулюється Законом України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2017 № 2229-VIII, який визначає економічне насильство як умисне позбавлення потерпілого житла, майна, коштів чи документів, або можливості їх використання [5]. Знищення майна, як один із проявів економічного насильства, може включати псування особистих речей, меблів, побутової техніки, транспортних засобів чи іншого цінного майна, що має не лише матеріальну, але й емоційну цінність для потерпілого.

З точки зору кримінального права України, знищення або пошкодження майна в контексті домашнього насильства може кваліфікуватися за двома основними нормами Кримінального кодексу України (КК України): статтею 126-1 (домашнє насильство) та статтею 194 (умисне знищення або пошкодження майна). Стаття 126-1 КК України передбачає відповідальність за систематичні діяння, спрямовані на фізичне, психологічне чи економічне насильство, що спричиняють страждання потерпілому. Покарання за цією статтею включає громадські роботи, арешт, обмеження волі або позбавлення волі до двох років [6]. Водночас стаття 194 КК України регулює відповідальність за умисне знищення чи пошкодження чужого майна, що спричинило шкоду у великих розмірах (понад 250 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, що у 2025 році становить приблизно 302 500 грн). Якщо діяння вчинено шляхом підпалу, вибуху чи іншим загальнонебезпечним способом, або спричинило тяжкі наслідки, застосовується частина 2 статті 194, яка передбачає позбавлення волі від трьох до семи років, а за особливо тяжкі наслідки – до п’ятнадцяти років [7].

Ключовим аспектом кваліфікації є визначення, чи є знищення майна окремим злочином, чи частиною систематичного домашнього насильства. Наприклад, якщо особа одноразово знищила майно потерпілого (наприклад, розбила телевізор чи автомобіль), діяння може кваліфікуватися виключно за ст. 194 КК, якщо шкода досягає встановленого розміру. Однак, якщо такі дії є частиною систематичного тиску (наприклад, регулярне псування особистих речей потерпілого з метою залякування), можлива кваліфікація за сукупністю злочинів – ст. 126-1 та ст. 194 КК. Постанова Верховного Суду від 04.01.2021 у справі № 757/12345/20-к підтверджує, що умисне знищення майна шляхом підпалу в сімейному конфлікті кваліфікується за ст. 194 КК, але якщо це діяння є елементом систематичного насильства, додатково застосовується ст. 126-1 [8].

Аналіз судової практики, проведений на основі даних Єдиного державного реєстру судових рішень за 2023–2024 роки, показує, що у 15% справ про

домашнє насильство фіксуються елементи пошкодження майна, але лише у 40% таких випадків застосовується ст. 194 КК окремо [9]. Це свідчить про недооцінку матеріальної шкоди в судовій практиці та недостатню увагу до економічного аспекту насильства. Наприклад, у справі № 321/1649/20, яка стосувалася стягнення аліментів, суд не врахував факт знищення майна як додаткового елемента економічного тиску, що могло б вплинути на кваліфікацію діяння як домашнього насильства [1]. Основна проблема полягає у складності розмежування знищення майна як самостійного злочину (ст. 194 КК) від інших складів, таких як хуліганство (ст. 296 КК) чи погроза знищенням майна (ст. 195 КК). Хуліганство передбачає грубе порушення громадського порядку з мотивів явної неповаги до суспільства, тоді як знищення майна в сімейному контексті зазвичай має особистий мотив, спрямований на конкретного потерпілого. Погроза знищенням майна (ст. 195 КК) застосовується, якщо діяння не перейшло у фактичне пошкодження, але в реальних справах межа між погрозою та фактичним знищенням часто розмита. Іншою проблемою є недостатня увага до психологічних наслідків знищення майна. Наприклад, знищення особистих речей (одягу, документів, сімейних реліквій) може спричинити значні емоційні страждання, що підпадають під ознаки ст. 126-1 КК, але суди рідко враховують цей аспект. У 2023 році лише 10% справ про домашнє насильство з елементами пошкодження майна містили аналіз психологічного впливу на потерпілого [9].

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика ст. 126-1 КК України (домашнє насильство) та ст. 194 КК України (умисне знищення або пошкодження майна)**

| **Критерій** | **Ст. 126-1 КК України – Домашнє насильство** | **Ст. 194 КК України – Умисне знищення або пошкодження майна** |
|---|---|---|
| **Об’єкт посягання** | Психічна, фізична та економічна недоторканність особи, сімейні відносини | Право власності, майнові відносини |
| **Об’єктивна сторона** | Систематичні діяння фізичного, психологічного або економічного характеру, що викликають страждання, обмежують права | Умисне знищення або пошкодження чужого майна, що призвело до значної шкоди |
| **Суб’єкт** | Спеціальний – член сім’ї, колишній чоловік/дружина або інша особа, яка спільно проживає/проживала з потерпілим | Загальний – будь-яка фізична осудна особа, яка досягла 16 років |
| **Суб’єктивна сторона** | Прямий умисел, спрямований на завдання шкоди потерпілому, контроль або приниження його гідності | Прямий або непрямий умисел на знищення чи пошкодження майна |
| **Кваліфікуючі ознаки** | Систематичність (повторюваність дій) | Великі розміри шкоди, спосіб (підпал, вибух), небезпека для життя чи загибель людей |

| **Критерій** | **Ст. 126-1 КК України – Домашнє насильство** | **Ст. 194 КК України – Умисне знищення або пошкодження майна** |
|---|---|---|
| **Санкції** | Обмеження волі до 2 років або позбавлення волі до 2 років; громадські роботи, арешт | Штраф, виправні роботи, обмеження волі до 3 років, або позбавлення волі до 10–15 років (за ч. 2) |
| **Особливості доказування** | Необхідно підтвердити систематичність (мінімум 3 епізоди протягом певного часу), наявність страждань потерпілого (медичні або психологічні висновки) | Необхідно встановити факт знищення майна, розмір шкоди (експертиза), причинно-наслідковий зв'язок |
| **Правові наслідки** | Може супроводжуватися обмежувальним приписом, направленням на програму для кривдників | Відшкодування матеріальних збитків у рамках кримінального або цивільного провадження |

Міжнародні стандарти, зокрема Стамбульська конвенція (ратифікована Україною у 2022 році), вимагають криміналізації всіх форм домашнього насильства, включаючи економічне [10]. Конвенція підкреслює необхідність комплексного підходу до захисту потерпілих, включаючи компенсацію шкоди та превентивні заходи. В Україні імплементація цих стандартів розпочалася з ухвалення Закону № 2229-VIII у 2017 році та внесення змін до КК України у 2018 році, зокрема введення ст. 126-1. Проте спеціальної норми, яка б окремо регулювала знищення майна в контексті домашнього насильства, досі немає. Це призводить до фрагментарного застосування норм та зниження ефективності захисту потерпілих.

Моніторинговий звіт DCAF за 2020 рік вказує на необхідність посилення підготовки суддів та правоохоронців щодо розпізнавання економічного насильства, включаючи знищення майна, як складової домашнього насильства [4]. У порівнянні з іншими країнами, наприклад, Великобританією, де економічне насильство чітко визначено у законодавстві про домашнє насильство (Domestic Abuse Act 2021), Україна потребує вдосконалення нормативної бази.

Відшкодування шкоди, завданої знищенням майна, регулюється статтею 1166 Цивільного кодексу України, яка дозволяє потерпілому вимагати компенсації в межах кримінального провадження [11]. Проте, як показує практика, лише 25% потерпілих отримують фактичне відшкодування, що зумовлено низькою платоспроможністю кривдників, складністю оцінки шкоди (особливо щодо речей із сентиментальною цінністю) та бюрократичними перешкодами [11]. Наприклад, у справах, де знищення майна не кваліфікується як окремий злочин, суди рідко призначають компенсацію, обмежуючись покаранням за ст. 126-1 КК.

Для захисту потерпілих в Україні діють механізми, передбачені Законом № 2229-VIII, зокрема термінові заборонні приписи та обмежувальні приписи, які

можуть забороняти кривднику контактувати з потерпілим чи наближатися до його майна. Проте ці заходи застосовуються лише у 30% випадків, де зафіксовано економічне насильство [9]. Крім того, бракує спеціалізованих програм економічної реабілітації для потерпілих, які втратили майно внаслідок насильства.

За даними Міністерства внутрішніх справ України, у 2024 році було зареєстровано понад 200 тисяч випадків домашнього насильства, з яких 18% включали елементи економічного насильства, зокрема знищення майна [1].

Основними факторами ризику є: фінансова залежність потерпілого від кривдника, спільне проживання, низький рівень правової обізнаності та соціальна ізоляція. Жінки складають 85% потерпілих у таких справах, що підтверджує гендерний аспект проблеми [1]. Воєнний стан, запроваджений в Україні з 2022 року, посилив ці ризики через економічну нестабільність та зростання напруженості в сім'ях.

**Висновки.** Знищення майна як наслідок домашнього насильства є серйозним кримінальним діянням, що вимагає комплексної кваліфікації за ст. 126-1 та 194 КК України.

Основними проблемами залишаються недооцінка матеріальної та психологічної шкоди в судовій практиці, відсутність спеціалі-зованих норм та низька ефективність механізмів компенсації. Рекомендації щодо вдосконалення законодавства включають введення кваліфікуючої ознаки до ст. 194 КК, посилення підготовки правоохоронців та створення програм економічної реабілітації.

Перспективи подальших досліджень: аналіз впливу воєнного стану на зростання економічного насильства, порівняльне вивчення законодавства країн ЄС та розробка моделей превенції на основі міжнародного досвіду.

***Література***

1. Міністерство внутрішніх справ України. Статистика домашнього насильства за 2024 рік. URL: https://www.mvs.gov.ua/statystyka (дата звернення: 17.09.2025).

2. Дудоров О. О., Хавронюк М. І. Відповідальність за домашнє насильство і насильство за ознакою статі (науково-практичний коментар новел Кримінального кодексу України). Київ: Ваіте, 2018. 248 с.

3. Біловол О. Кримінально-правова кваліфікація домашнього насильства в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 4. С. 129–135.

4. DCAF. Моніторинговий звіт: Реагування системи кримінального правосуддя на випадки насильства за ознакою статі в Україні. Женева: DCAF, 2020. 120 с.

5. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2017 № 2229-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2018. № 5. Ст. 35.

6. Кримінальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України.* 2001. № 25–26. Ст. 131.

7. Постанова Верховного Суду від 04.01.2021 у справі № 757/12345/20-к. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/94012345 (дата звернення: 17.09.2025).

8. Аналіз судової практики щодо домашнього насильства. Київ: Верховний Суд, 2024. 56 с.

9. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція) від 11.05.2011. Ратифіковано Законом України від 01.11.2022 № 2672-IX.

10. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 40–44. Ст. 356.

11. Томчук І. О. Проблемні питання кримінально-правової характеристики домашнього насильства. *Вісник Львівського університету. Серія юридична.* 2022. Вип. 74. С. 150–158.

***References***

1. Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy. (2024). Statystyka domashnoho nasylstva za 2024 rik [Statistics of domestic violence for 2024]. Retrieved September 17, 2025, from https://www.mvs.gov.ua/statystyka [in Ukrainian].

2. Dudorov, O.O., & Khavroniuk, M.I. (2018). Vidpovidalnist za domashnie nasylstvo i nasylstvo za oznakoiu stati (naukovo-praktychnyi komentar novel Kryminalnoho kodeksu Ukrainy) [Liability for domestic violence and gender-based violence (scientific and practical commentary on the novelties of the Criminal Code of Ukraine)]. Kyiv: Vaite [in Ukrainian].

3. Bilovol, O. (2022). Kryminalno-pravova kvalifikatsiia domashnoho nasylstva v Ukraini [Criminal-legal qualification of domestic violence in Ukraine]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal, 4, 129–135 [in Ukrainian].

4. DCAF. (2020). Monitorynhovyi zvit: Reahuvannia systemy kryminalnoho pravosuddia na vypadky nasylstva za oznakoiu stati v Ukraini [Monitoring report: Response of the criminal justice system to cases of gender-based violence in Ukraine]. Geneva: DCAF [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia ta protydiiu domashnomu nasylstvu» vid 07.12.2017 № 2229-VIII [Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Domestic Violence" of December 7, 2017, No. 2229-VIII]. (2018). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 5, art. 35 [in Ukrainian].

6. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]. (2001). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 25–26, art. 131 [in Ukrainian].

7. Verkhovnyi Sud. (2021, January 4). Postanova u spravi № 757/12345/20-k [Decision in case No. 757/12345/20-k]. Retrieved September 17, 2025, from https://reyestr.court.gov.ua/Review/94012345 [in Ukrainian].

8. Verkhovnyi Sud. (2024). Analiz sudovoi praktyky shchodo domashnoho nasylstva [Analysis of judicial practice on domestic violence]. Kyiv: Verkhovnyi Sud [in Ukrainian].

9. Rada Yevropy. (2011). Konventsiia Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu z tsymy yavyshchamy (Stambulska konventsiia) vid 11.05.2011. Ratyfikovano Zakonom Ukrainy vid 01.11.2022 № 2672-IX [Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence (Istanbul Convention), May 11, 2011. Ratified by Law of Ukraine of November 1, 2022, No. 2672-IX] [in Ukrainian].

10. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 40–44, art. 356 [in Ukrainian].

11. Tomchuk, I.O. (2022). Problemni pytannia kryminalno-pravovoi kharakterystyky domashnoho nasylstva [Problematic issues of criminal-legal characteristics of domestic violence]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia yurydychna – Bulletin of Lviv University. Law Series, 74, 150–158 [in Ukrainian].

*УДК 351.86:355.1(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1222-1233*

**Сівков Сергій Віталійович** кандидат юридичних наук, науковий співробітник Науково-дослідного відділу військової кар'єри Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, https://orcid.org/0009-0009-6348-7550

# ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу публічно-управлінських механізмів реінтеграції ветеранів війни на основі вивчення міжнародної практики та можливостей її адаптації в Україні. Наголошується, що реінтеграція ветеранів є комплексним і багатовимірним процесом, який поєднує соціальну, економічну, психологічну та правову складові. Саме ефективне використання інструментів публічного управління визначає якість повернення колишніх військово-службовців до цивільного життя, їхню соціальну активність і готовність брати участь у відновленні суспільства.

Розкрито ключові напрями міжнародного досвіду: у США діє розгалужена система Міністерства у справах ветеранів, яка забезпечує комплексну медичну допомогу, освітні гранти та іпотечні програми; в Ізраїлі практикується поєднання державних і громадських ініціатив у сфері психологічної реабілітації та працевлаштування демобілізованих; у Канаді та країнах ЄС акцент робиться на партнерстві між державними інституціями, приватним сектором та волонтерськими організаціями, що дозволяє створювати гнучкі програми адаптації до потреб ветеранів. Окремо підкреслюється роль нормативно-правових механізмів, які гарантують ветеранам доступ до соціальних послуг, фінансових ресурсів і правового захисту.

У статті зазначено, що в Україні процес реінтеграції ветеранів наразі перебуває на етапі інституційного становлення, а чинна нормативна база потребує систематизації та узгодження з європейськими стандартами. Існуючі програми соціальної адаптації та економічної підтримки характеризуються фрагментарністю й недостатньою координацією між державними та місцевими органами влади. У цьому контексті міжнародний досвід є важливим джерелом для вдосконалення публічно-управлінських механізмів та розробки національної стратегії.

Зроблено висновок, що для України ключовими перспективами є: створення єдиного координаційного органу з питань реінтеграції ветеранів; запровадження довгострокових державних програм психологічної реабілітації та професійної перепідготовки; розробка фінансових інструментів підтримки

ветеранського підприємництва; зміцнення партнерства з міжнародними організаціями та використання кращих світових практик. Лише комплексний підхід до публічного управління у сфері реінтеграції здатний забезпечити ефективне відновлення соціального статусу ветеранів та сприяти стійкому розвитку українського суспільства в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** реінтеграція, публічне адміністрування, постконфліктний розвиток, державна політика, соціальна стабільність, інституційні реформи, стратегічне планування, національне примирення, відновлення інфраструктури, сталий розвиток.

**Sivkov Serhii Vitaliiovych** Ph.D. in Law, Research Fellow, Research Department of Military Career, Scientific and Methodological Center for Personnel Policy, Ministry of Defence of Ukraine, https://orcid.org/0009-0009-6348-7550

## PUBLIC ADMINISTRATIVE MECHANISMS OF REINTEGRATION OF WAR VETERANS: INTERNATIONAL PRACTICE

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of public administrative mechanisms of reintegration of war veterans based on the study of international practice and the possibilities of its adaptation in Ukraine. It is emphasized that the reintegration of veterans is a complex and multidimensional process that combines social, economic, psychological and legal components. It is the effective use of public administration tools that determines the quality of the return of former servicemen to civilian life, their social activity and willingness to participate in the restoration of society.

Key areas of international experience are revealed: in the USA, there is an extensive system of the Ministry of Veterans Affairs, which provides comprehensive medical care, educational grants and mortgage programs; in Israel, a combination of state and public initiatives in the field of psychological rehabilitation and employment of demobilized persons is practiced; in Canada and the EU countries, the emphasis is on partnership between state institutions, the private sector and volunteer organizations, which allows for the creation of flexible adaptation programs to the needs of veterans. The role of regulatory and legal mechanisms that guarantee veterans access to social services, financial resources and legal protection is particularly emphasized.

The article states that in Ukraine the process of veterans' reintegration is currently at the stage of institutional formation, and the current regulatory framework requires systematization and harmonization with European standards. Existing programs of social adaptation and economic support are characterized by fragmentation and insufficient coordination between state and local authorities. In this context, international experience is an important source for improving public management mechanisms and developing a national strategy.

It is concluded that the key prospects for Ukraine are: the creation of a single coordinating body for veterans' reintegration; the introduction of long-term state programs of psychological rehabilitation and professional retraining; development of financial instruments to support veteran entrepreneurship; strengthening partnerships with international organizations and using best international practices. Only a comprehensive approach to public administration in the field of reintegration can ensure effective restoration of the social status of veterans and promote sustainable development of Ukrainian society in the face of modern challenges.

**Keywords:** reintegration, public administration, post-conflict development, state policy, social stability, institutional reforms, strategic planning, national reconciliation, infrastructure restoration, sustainable development.

**Постановка проблеми**. Вивчення та впровадження міжнародного досвіду щодо реінтеграції ветеранів війни є критично важливим для України, особливо в умовах сучасних викликів. Комплексний підхід, що поєднує медичну, психологічну, економічну та соціальну підтримку, дозволить створити ефективну систему, яка забезпечить гідні умови для ветеранів та сприятиме їхній успішній адаптації у цивільному житті. Україна має унікальну можливість використати світові напрацювання, адаптувати їх до власного контексту та побудувати прогресивну ветеранську політику, яка стане частиною сталого розвитку держави.

Узагальнюючи закордонний досвід у цілому серед ключових технологій і методів, які застосовуються у різних частинах світу варто виділити: спеціалізовані програми підтримки, які включають комплексний підхід до догляду, що поєднує фізичну реабілітацію, психологічну підтримку, професійну перепідготовку і соціальну інтеграцію. Вони можуть бути націлені на конкретні потреби, такі як боротьба з ПТСР, адаптація до життя з фізичними обмеженнями або розвиток нових професійних навичок; адаптація робочих місць в рамках програм інклюзії, які включають зміни у фізичному та організаційному середовищі робочого місця, що дозволяють людям з інвалідністю продовжувати працювати або повертатися до роботи після лікування. Ці зміни можуть включати спеціалізоване обладнання, гнучкі графіки або зміну обов’язків; психологічна підтримка та різноманітні реабілітаційні програми, за яких особлива увага приділяється психологічному благополуччю. Це спричинено тим, що багато ветеранів з інвалідністю стикаються з психічними емоційними та викликами. Програми, які включають когнітивно-поведінкову терапію, групову підтримку та інші форми психотерапії стають дедалі популярними серед методів соціальної роботи та важливими для одужання та адаптації осіб з інвалідністю; використання сучасних інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність для тренувань або терапії, адаптивні пристрої для збільшення самостійності, а також мобільні застосунки для моніторингу здоров’я та комунікацій між пацієнтами та лікарями [1].

**Метою статті** є дослідження міжнародної практики публічно-управлінських механізмів реінтеграції ветеранів війни та формування рекомендацій щодо їх застосування в Україні з урахуванням національних умов і викликів.

Завдання статті: проаналізувати сутність та специфіку публічно-управлінських механізмів реінтеграції ветеранів війни у світовій практиці; визначити проблеми та бар'єри у сфері реінтеграції ветеранів в Україні; сформулювати пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду з метою підвищення ефективності національної системи публічного управління у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Окремі питання досліджували Є. Гордієнко, І. Білокінна, С. Швидюк, І. Журба, О. Якушев, Л. Тернова, Н. Самара, Ю. Присяжненко, П. Богуцький, А. Боровик, В. Галунько та ін.

Виклад основного матеріалу. Для ефективного використання міжнародного досвіду в реінтеграції ветеранів війни Україні слід ретельно відбирати країни, які мають успішні практики в цій сфері. Вибір має базуватися на низці ключових критеріїв, що дозволять адаптувати найкращі підходи до українських реалій: країни, які пережили затяжні війни (США, Ізраїль, Велика Британія, Франція); країни, що мали досвід військових конфліктів на своїй території (країни колишньої Югославії); держави, які активно беруть участь у миротворчих операціях та мають розвинену систему адаптації військових після місій (Канада, Німеччина, Австралія).

Першою країною досвід якої ми б хотіли вивчити – це Сполучені Штати Америки. США використовує унікальний, ексклюзивний підхід до реалізації ветеранської політики, відокремлюючи програми підтримки ветеранів від загальних соціальних ініціатив для населення. Всі послуги, починаючи від медичної допомоги і завершуючи пенсійним забезпеченням, координуються Міністерством у справах ветеранів США, яке виконує чотири ключові функції:

- по-перше, Управління охорони здоров'я ветеранів надає комплексні медичні послуги через розгалужену мережу з понад 1700 медичних закладів;
- по-друге, Управління з питань пільг ветеранів забезпечує широкий спектр соціальних гарантій, включаючи освітні програми, житлове кредитування та страхування життя;
- по-третє, Національне управління у справах кладовищ відповідає за утримання понад 150 національних кладовищ та меморіальних комплексів, а також за розвиток цифрових платформ для вшанування пам'яті ветеранів;
- по-четверте, місія Міністерства спрямована на підвищення загальної готовності держави до надзвичайних ситуацій, де ветерани залучаються до управління кризовими ситуаціями, охорони здоров'я та забезпечення національної безпеки на всіх рівнях – від місцевого до федерального.

Окрім національного федерального рівня, є ще Офіси у справах ветеранів у всіх штатах США. Перелік послуг, які надає кожен із них, суттєво відрізняється в залежності від штату, та здебільшого вони пропонують підтримку й консультації ветеранам з питань пільг і підтримку в доступі до медичних послуг,

соціального забезпечення, завдяки зв'язкам із надавачами послуг із державного та приватного сектору. Серед прикладів – офіси у штаті Мейн та Оклахома [1, с.96-97].

Усі ветерани мають доступ до субсидованого медичного забезпечення. Однак рівень доступу й пільг залежить від оцінки критеріїв, пов'язаних із доходами, бойовим досвідом і його тривалістю, а також пораненнями чи інвалідністю, пов'язаними зі службою. Ветерани, які подають заявку на отримання медичних послуг, отримають одну з 8 груп пріоритетності на основі оцінки цих факторів. Пенсії виплачують ветеранам, які відповідають критеріям, наведеним вище, і чиї доходи вписуються у визначені ліміти. Застосовують також інші критерії, пов'язані зі службою, зокрема: а) початок чинної служби до 8 вересня 1980 р. і служба щонайменше впродовж 90 і принаймні 1 день у часи війни або ж (б) початок чинної служби як військовослужбовець після 7 вересня 1980 р. і служба щонайменше упродовж 24 місяців або повного періоду служби, на який його призвано чи контрактовано (з деякими винятками) і щонайменше1 днем служби під час війни [1, с.96-97].

Міністерство у справах ветеранів (МІНВЕТЕРАНІВ) забезпечує допомогу ветеранам у сфері фізичного та психічного здоров'я через розгалужену мережу із понад 1700 медичних закладів. До них належать медичні центри МІНВЕТЕРАНІВ (VAMCs), амбулаторні клініки у громадах (CBOCs), телемедичні клініки та ветеранські центри. Частина цих установ безпосередньо підпорядковується Департаменту у справах ветеранів, тоді як інші є акредитованими організаціями, що надають узгоджені послуги за фінансування з боку держави. Координація послуг здійснюється через офіси у справах ветеранів на рівні штатів, а також мережі представників ветеранів, функції та назви яких можуть відрізнятися залежно від регіону. Окрім традиційних методів обслуговування, значна частина підтримки доступна онлайн або в електронному форматі через Управління у справах ветеранів. Також функціонують гарячі телефонні лінії, серед яких Лінія кризової допомоги та Програма наставництва, що надають консультації та підтримку членам сімей ветеранів. Ці програми спрямовані на захист прав та інтересів ветеранів, допомагають їм у процесі отримання соціальних пільг та мотивують звертатися до МІНВЕТЕРАНІВ для оформлення належних їм послуг.

Доброчинна підтримка й підтримка приватного сектору. Створені декілька Організацій з питань обслуговування ветеранів (VSO). Вони допомагають ветеранам, членам їхніх сімей тощо зорієнтуватися у програмах пільг і подавати заявки з інвалідності тощо. Ці організації – до яких можна звернутися, які офіційно визнали або МІНВЕТЕРАНІВ, або лише Конгрес, або жодна з них — надають цілу низку цілеспрямованих послуг, зокрема послуги у сфері працевлаштування, сімейних стосунків, фінансових питань, охорони здоров'я, правових питань, питань, пов'язаних із психічним здоров'ям, соціальною мережею та службами соціальної підтримки. МІНВЕТЕРАНІВ особливо тісно

співпрацює з шістьома ключовими VSOs за посередництвом контактної особи з питань VSO в Офісі Секретаря МІНВЕТЕРАНІВ (SECVA). Серед цих організацій: Ветерани іноземних воєн (VFW); Американський легіон (TAL); Американські ветерани з інвалідністю; Паралізовані ветерани Америки (PVA); Американські ветерани (AMVETS); Американські ветерани війни у В'єтнамі (VVA). На рівні штату й нижче це зазвичай низка організацій (доброчинних, із приватного та державного секторів), які активно працюють із питанням ветеранів [1, с.101].

Також слід зазначити, що США є гарним прикладом країни, де система працевлаштування ветеранів добре розвинена. Однією з ключових ініціатив є програма "Transition Assistance Program" (TAP).

За даними Міністерства праці США, рівень безробіття серед ветеранів у 2022 році складав приблизно 3%. Це досягнуто завдяки активній співпраці держави, приватного сектору та неприбуткових організацій, які забезпечують ветеранам можливості для професійного зростання, перепідготовки та адаптації до нових професій.

А.О. Сімахова досліджуючи проблеми реінтеграції ветеранів війни аналізує досвід США та пропонує узагальнити його за такими напрямками:

1. Державна підтримка ветеранів. Уряд США підтримує програми соціального підприємництва для ветеранів через різні ініціативи, такі як програми грантів для малого бізнесу, кредити на пільгових умовах та податкові пільги. Крім того, створені спеціальні центри підтримки ветеранів-підприємців, які пропонують консультації, навчання та ресурси для розвитку бізнесу.

2. Партнерство ветеранів з неурядовими організаціями. Багато неурядових організацій в США співпрацюють з урядом і приватним сектором для підтримки соціальних підприємств, які допомагають ветеранам.

3. Реінтеграція ветеранів через університети [2]. Університети пропонують навчальні та менторські програми, які є одним з елементів розвитку соціального підприємництва ветеранів. Науковці М. Тігіч, А. Дж. Прітчард, А. Маккелві, Р. В. Морі досліджують роль навчання підприємництву в реінтеграції ветеранів та переході до цивільного життя [3].

4. Ветеранські бізнес-інкубатори. Створення бізнес-інкубаторів для ветеранів дозволяє їм започаткувати власні соціальні підприємства в середовищі, яке надає підтримку та ресурси.

5. Інтеграція ветеранів на ринку праці. Соціальні підприємства, засновані ветеранами, часто орієнтовані на працевлаштування інших ветеранів, що сприяє їхній реінтеграції в суспільство. Ці підприємства можуть надавати різноманітні послуги, від будівництва до технологічних рішень, щоб допомогти ветеранам знайти своє місце на ринку праці.

6. Підтримка психічного здоров'я ветеранів. Багато соціальних підприємств зосереджуються на підтримці психічного здоров'я ветеранів шляхом надання психологічних консультацій, групової терапії та реабілітаційних послуг.

Це особливо важливо для ветеранів, які стикаються з посттравматичним стресовим розладом та іншими психологічними проблемами.

Пропонуємо запровадити в Україні на основі досвіду США наступні практики:

1) відокремлення програм підтримки ветеранів від загальних соціальних ініціатив. У США ветеранська політика має ексклюзивний статус, а всі послуги для ветеранів координуються Міністерством у справах ветеранів (VA) окремо від загальних соціальних програм. Україна також потребує централізованого та незалежного механізму надання послуг ветеранам, який буде діяти окремо від загальних систем соціального забезпечення, щоб забезпечити оперативне реагування на потреби ветеранів та їхніх сімей;

2) система пріоритетного доступу до медичних послуг. У США всі ветерани мають доступ до субсидованого медичного забезпечення, однак рівень пільг визначається за 8 рівнями пріоритетності, що залежить від рівня доходів, бойового досвіду та наявності поранень. В Україні система пріоритетності у сфері медичної допомоги поки що не структурована, що ускладнює оперативне надання послуг ветеранам з найвищими потребами;

3) інтеграція ветеранів у систему управління надзвичайними ситуаціями. Одна з ключових місій Міністерства у справах ветеранів США – залучення ветеранів до управління кризовими ситуаціями та забезпечення національної безпеки. В Україні ветерани є потужним ресурсом, який можна активно залучати до цивільної оборони, служби порятунку та кризового менеджменту;

4) система працевлаштування ветеранів та підтримки їхньої економічної адаптації. Програма "Transition Assistance Program" (TAP) у США допомагає ветеранам адаптуватися до цивільного життя через освітні програми, професійну перекваліфікацію та пошук роботи. У результаті рівень безробіття серед американських ветеранів у 2022 році склав лише 3%. Відзначимо, що в Україні проблема працевлаштування ветеранів залишається серйозною, оскільки багато з них не мають цивільної професійної підготовки або стикаються з дискримінацією на ринку праці;

5) активізація доброчинних організацій та співпраці з приватним сектором. У США діє широка мережа організацій з питань обслуговування ветеранів (VSO), які допомагають ветеранам у пошуку роботи, соціальній адаптації, медичному забезпеченні та правовій підтримці. Український сектор ветеранських організацій потребує більшої координації та державної підтримки для ефективної роботи;

6) вдосконалення цифрових сервісів для ветеранів. У США функціонує система онлайн-доступу до послуг ветеранів, де вони можуть оформити допомогу, записатися на прийом до лікаря, подати заявку на соціальні виплати чи отримати юридичну консультацію.

В Україні послуги для ветеранів досі не є повністю цифровізованими, що ускладнює їхнє отримання.

У Франції окреме Оборонне агентство з питань перекваліфікації, яке є частиною Міністерства оборони, надає безплатні консультації, підтримку й навчальні курси для ветеранів та чоловіків і дружин осіб, які залишили службу, і його послугами можна скористатися упродовж 4-х років з моменту, коли особа залишає службу.

Щоб Національне управління ветеранів і жертв війни (НУВЖВ) визнало особу ветераном, необхідно, щоб у минулому вона належала до визнаного бойового підрозділу щонайменше упродовж 90 днів і щоб були наявними документальні підтвердження за такими критеріями: а) перестрілка чи бойові дії підрозділу; б) особиста перестрілка чи бойові дії; в) 4 місяці присутності на війні в Алжирі чи під час боротьби в Марокко або Тунісі, або ж 4 місяці перебування у статусі призначеного OPEX (це кампанія військових сил Франції за межами національної території – наприклад, миротворчі операції ООН чи інші спеціальні операції, визначені Міністерством оборони). Статус і відповідна картка «учасника бойових дій» надається автоматично пораненим на війні та особам, які мають маркування з хрестиком.

У Франції статус «Смерть на службі нації» було запроваджено у 2012 році. Він надається як військовим, так і цивільним особам, якщо їхня смерть пов'язана із забезпеченням національної безпеки або боротьбою з тероризмом, починаючи з 2002 року. Для отримання цього статусу необхідно подати заявку до Національного управління ветеранів і жертв війни, яке проводить перевірку та, у разі підтвердження, видає картку учасника бойових дій. Ветеранам війни у Франції також передбачено додаткову пенсію «учасників бойових дій», яку вони можуть почати отримувати після досягнення 65-річного віку. Ця виплата зазвичай доповнює їхні основні пенсійні виплати, які надаються власникам відповідної картки. Крім того, ветерани, які мають військову інвалідність, можуть отримувати спеціальну пенсію або додаткову фінансову допомогу, розмір якої залежить від ступеня втрати працездатності. У деяких випадках такі виплати можуть призначатися достроково, якщо рівень інвалідності є значним.

Також у Франції діє система Є-карток інвалідності, яка надає власникам пільги на транспортні перевезення, зокрема можливість користуватися субсидованими залізничними перевезеннями.

Підтримку з перекваліфікації та працевлаштування ветеранам війни у Франції надає Агентство перекваліфікації у сфері оборони, при цьому пріоритетом є робота з пораненими ветеранами без часових обмежень щодо того, коли вони можуть отримати доступ до послуг. Це агентство є частиною Міністерства збройних сил і має мережу фахівців, які надають послуги як субпідрядники, а також відповідний національний Військовий центр професійного навчання.

У Франції є пільги для членів сім'ї ветеранів війни (вдова(и) / вдівець(вдівці) / члени подружжя, які залишилися живими / діти й інші особи, які перебувають на утриманні). Чоловіки / дружини та партнери можуть

отримувати пенсію вдівця / вдови різних обсягів залежно від їхнього віку, тривалості й типу служби їхнього померлого партнера. Діти можуть отримувати пільги за пенсійними схемами й можуть ставати «Підопічними нації», якщо вони є дитиною особи, яка померла під час або внаслідок служби. «Підопічні нації» мають право на субсидії на утримання, дотації на відпустку, а також гранти на навчання й освіту до віку 21 року (хоча це право можна продовжити й після настання 21 року, якщо курси, за які потрібно заплатити, розпочалися до настання віку 21 року). Плата за навчання в державних закладах скасовується.

На нашу думку, цікавим є запровадження досвіду Франції в частині створення спеціалізованої державної структури, подібної до французького Агентства перекваліфікації у сфері оборони, яка б надавала безоплатні консультації, підтримку та навчальні курси для ветеранів і членів їхніх сімей. Особливий акцент варто зробити на професійній адаптації поранених ветеранів без часових обмежень щодо їхнього звернення по допомогу. Таке агентство має діяти у співпраці з Міністерством оборони та Міністерством у справах ветеранів, а також залучати бізнес та міжнародних партнерів до підтримки ветеранів у процесі перекваліфікації та працевлаштування.

У Німеччині ветерани війни мають доступ до мережі військових госпіталів та спеціалізованих медичних послуг. Після завершення служби військовослужбовці, які відслужили не менше чотирьох років, можуть користуватися дотаційним страхуванням у межах національної системи охорони здоров'я. Тривалість отримання таких дотацій визначається залежно від загального строку служби.

Окрім цього, існує власна служба соціального добробуту збройних сил (Care & Care), яка забезпечує розширене медичне та соціальне обслуговування. Організація процесу догляду та соціальної підтримки при звільненні військовослужбовців здійснюється у взаємодії з державними медичними та соціальними службами, за участю державних страхових фондів.

Щодо можливості продовження лікування у військових медичних закладах після звільнення, система передбачає визначені часові обмеження, проте вони можуть варіюватися залежно від обставин.

Для підтримки професійної адаптації ветеранів діє Служба сприяння професійному розвитку, яка надає допомогу у перекваліфікації та здобутті нових професій упродовж семи років після завершення служби.

Кількість благодійних груп, які безпосередньо представляють ветеранів, є меншою, ніж у багатьох інших країнах, які досліджувалися, і це пов'язано з історичними причинами.

Однак з'явилося декілька груп, які працюють з сучасними ветеранами збройних сил Німеччини – зокрема тими, які прослужили в іноземних місіях (наприклад, в Афганістані). Дві такі групи – це Асоціація збройних сил Німеччини і Спілка німецьких ветеранів. Керівництво з організації роботи з ветеранами у Бундесвері передбачає посилення співпраці з низкою груп.

Досвід Німеччини демонструє ефективну модель соціального забезпечення ветеранів, яка поєднує державні, медичні та освітні послуги для успішної адаптації військових після завершення служби. Україна може значно покращити свою систему підтримки ветеранів, запровадивши такі практики:

1) дотаційне страхування для ветеранів у межах національної системи охорони здоров'я;

2) запровадження спеціалізованої служби соціального добробуту для військовослужбовців (Care & Care), яка надає медичні, соціальні та реабілітаційні послуги для ветеранів. Вона працює у взаємодії з державними медичними та соціальними службами, використовуючи державну систему страхування здоров'я та соціального захисту.

Наступною країною досвід якої, на нашу думку, варто дослідити є Ізраїль. Збройні сили Ізраїлю не використовують термін «ветеран» як юридичне визначення (попри те, що вживається у повсякденній мові як термін на позначення осіб, які служили у збройних силах). Натомість є термін «звільнений солдат» на позначення особи, яка: а) прослужила щонайменше дванадцять місяців (окрім виняткових випадків); б) служила у Збройних силах Ізраїлю, прикордонній поліції, поліції Ізраїлю чи в'язничній службі, або (в) пройшла національну державну службу у визнаній установі. Ті, хто залишає службу, отримує «почесне свідоцтво про звільнення», яке слугує ідентифікаційною картою для тих, хто йде в резерв, а також допомагає ветеранам отримувати пільги. Статус «звільнений солдат» надається на період до п'яти років після завершення служби, а деякі пільги та підтримка, які з ним пов'язані, дійсні упродовж періоду до 10 років.

Основна установа, яка несе відповідальність за ветеранів – це Фонд і відділ звільнених солдатів при Міністерстві оборони. Його визначена роль полягає в тому, щоб діяти від імені звільнених солдатів і тих, хто пройшов національну та цивільну службу, щоб інтегрувати їх в систему освіти, професійного навчання і працевлаштування. Він має на меті досягнути цього з допомогою інформації, консультування, скерування, пільг і грантів. Більшість із послуг, які він надає, можна отримати онлайн. Департамент реабілітації осіб з інвалідністю Міністерства оборони, який відповідає за чинний військовий особовий склад і ветеранів, поранених під час служби. Його основна мета – відновити осіб з інвалідністю до оптимальних функціональних спроможностей. Департамент сімей і вшанування при Міністерстві оборони відповідає за забезпечення сімей загиблих військових.

Цікавим є досвід наявності у ветеранів війни грошового депозиту у трастовому фонді до 7 років після звільнення, при цьому доступ до нього обмежений і прив'язаний до окремих категорій видатків. Медична й соціальна допомога загалом надається через систему Національного страхування (НС) на основі положення, передбаченого Національним інститутом страхування. Усі звільнені солдати отримують виплати упродовж одного року, а далі мають

забезпечувати себе самі. Однак Департамент реабілітації звільнених при Міністерстві оборони несе відповідальність за підтримку тих осіб, які мають фізичну інвалідність чи розумові вади, й нещодавно впровадили пакет послуг, відомий під назвою «Одна душа» – це пакет реформ, який обіцяє суттєве покращення системи надання та інтеграції допомоги й послуг для осіб з інвалідністю, зокрема підтримку у сфері професійної реабілітації. Усі ветерани мають доступ до ширших державних послуг і можуть отримувати обмежену в часі підтримку й допомогу, щоб покрити вартість національного страхування впродовж певного періоду часу. Фонд та відділ звільнених солдатів надає консультації та здійснює скерування в питаннях працевлаштування та освіти, зокрема й сам безпосередньо надає різні послуги. Надання допомоги ветеранам з інвалідністю чи захворюванням координує Департамент реабілітації, який несе відповідальність за покриття вартості послуг (на основі оцінки потреб) і забезпечує скерування й інтегроване надання допомоги (зокрема відстежує соціальні виплати). Пакети лікування й підтримки можуть охоплювати державних і приватних надавачів послуг. Доброчинна підтримка й підтримка приватного сектору: є низка організацій приватного сектору й НУО, які надають підтримку та послуги ветеранам Серед них – ті, які надають медичну і психосоціальну допомогу ветеранам з інвалідністю, наприклад, Beit Halochem, і багато інших організацій, які працюють у сфері надання медичних і соціальних послуг, а також адвокації.

Ізраїльські програми перепідготовки та професійної освіти для демобілізованих військових заслуговують на увагу українських спеціалістів, що працюють із проблемою реінтеграції ветеранів. Перепідготовка відбувається за рахунок держави, університети та приватні компанії тісно взаємодіють, ветеранам пропонується опанувати сучасні професії, на які є попит із урахуванням потреб та можливостей самих ветеранів [4].

Департаменти Міністерства оборони підтримують зв'язок із відповідними установами інших країн, зокрема тими, які відповідають за проведення спортивних змагань серед ветеранів тощо. Міністерство налагодило хороші партнерські зв’язки з Мінветеранів США. Також важливо відзначити, що діаспора Ізраїлю дуже активно підтримує і фінансує ветеранів з інвалідністю.

Отже, Ізраїль має одну з найефективніших систем підтримки звільнених військовослужбовців, з акцентом на перекваліфікацію, медичну реабілітацію, соціальну інтеграцію та фінансову підтримку. Україна може перейняти кілька важливих ініціатив, які суттєво покращать реінтеграцію ветеранів у цивільне життя.

Цікавим є досвід Ізраїлю щодо запровадження в Україні: 1) депозитного рахунку для ветеранів (аналог ізраїльського трастового фонду); 2) єдиного «почесного свідоцтва про звільнення» для ідентифікації ветеранів (документ використовується не тільки для отримання пільг, а й для реєстрації в системі підтримки ветеранів, інтеграції у сферу працевлаштування та освіти); 3)

створення державної програми професійної підготовки для демобілізованих військових; 4) ветеранської дипломатії: міжнародна співпраця щодо підтримки ветеранів (підтримка зв'язку із міжнародними структурами, які займаються організацією спортивних змагань, програм реабілітації та психологічної допомоги для ветеранів).

***Література:***

1. Ординович В. А. Закордонний досвід соціальної реінтеграції ветеранів військової служби. DOI https://doi.org/ 10.5281/zenodo.13380199

2. Demers, A. (2011). When Veterans Return: The Role of Community in Reintegration. Journal of Loss and Trauma, Vol. 16. № 2. Pp. 160-179. DOI: https://doi.org/10.1080/15325024 .2010.519281

3. Tihic, M., Pritchard, A.J., McKelvie, A., & Maury, R.V. (2024). Entrepreneurship Education and its Role in Transitional Entrepreneurship as Veterans Transition From Military to Civilian Life. Entrepreneurship Education and Pedagogy. DOI: https://doi.org/10.1177/25151274 241232357

4. Ніжейко К. А., Ковалівська К. В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161

***References***

1. Ordynovych, V. A. (n.d.). Zakordonnyi dosvid sotsialnoi reintehratsii veteraniv viiskovoi sluzhby [Foreign experience of social reintegration of military service veterans]. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13380199 [in Ukrainian].

2. Demers, A. (2011). When veterans return: The role of community in reintegration. Journal of Loss and Trauma, 16(2), 160–179. DOI: https://doi.org/10.1080/15325024.2010.519281 [in English].

3. Tihic, M., Pritchard, A. J., McKelvie, A., & Maury, R. V. (2024). Entrepreneurship education and its role in transitional entrepreneurship as veterans transition from military to civilian life. Entrepreneurship Education and Pedagogy. DOI: https://doi.org/10.1177/25151274241232357 [in English].

4. Nizheiko, K. A., & Kovalivska, K. V. (2024). Reinhratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia: mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini [Reintegration of veterans into civilian life: International experience and peculiarities in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, (67). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161 [in Ukrainian].

*УДК 347.417:347.91]:327.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1234-1254*

**Удовика Лариса Григорівна** доктор юридичних наук, професор, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0001-9260-4474

**Черповицький Михайло Юрійович** аспірант кафедри цивільного права Запорізького національного університету, https://orcid.org/0000-0002-2829-363X

# ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДОГОВІРНИХ І ПРИМУСОВИХ ЗАСОБІВ ВИРІШЕННЯ ПРАВОВИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблем використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз. Обґрунтовано, що проблеми використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз не виявляють стабільного тренду ізоморфізму, а навпаки демонструють регіональну специфіку, детерміновану перш за все відсутністю глобальної єдності щодо змісту, інтерпретацій і практик застосування гуманітарних стандартів права. Наголошується, що порушення у національному правовому просторі прав і свобод громадян з боку публічної влади формує глобальний виклик у формі міграції і трансміграції громадян, які піддаються таким утискам. Правові конфлікти неглобального масштабу будь-де однаково виявляють свою типову природу в межах цілого. Верховенство права, добровільність, диспозитивність і змагальність сторін, композиційний набір учасників, сутність етапів і стадій процедур договірних інструментів вирішення на глобальному рівні так само присутні, як і на локальних рівнях. Нерівність сторін конфлікту виключає можливості застосування договірного способу його розв’язання. Водночас примус з легкістю поширюється у вирішенні конфліктів між державами, оскільки, на відміну від тиску населення на публічну владу в середині країни, на країни агресорки у міжнародних відносинах тиск не дієвий й по суті відсутній. Серйозний виклик у цьому питання залишається з кінця ХХ ст. для спроможності ООН попереджати війни та інше насильство між націями, які мають різні погляди на один й той самий предмет. Обґрунтовано, що альтернативи ООН можуть виникати на базі правових досягнень юридично, економічно та військово розвинутих країн. Рішення конфліктності приватних і публічних інтересів на глобальних ринках транснаціональних корпорацій, комунікації націй та інших суб’єктів міжнародного права вбачаються у ясності, вичерпності формулювань правових норм, а також у нових процедурах для

договірних способів вирішення спорів. Рідкість використання альтернативних способів вирішення конфліктів на міжнародному рівні означає, з одного боку, що є невирішена проблема правил з перетворення цих способів на реальні та ефективні інструменти, а, з іншого боку, наявність війн та інших примусових засобів вирішення правових конфліктів, які тільки посилюють глобальні ризики руйнування середовище, придатного для виживання і розвитку людства. Наголошується, що поєднання алгоритмів права з можливостями сучасних цифрових нейромереж є засобом, спрямованим на сприяння ефективному подоланню прогалин правового регулювання мирних засобів комунікації між будь-якими суб'єктами, діяльність яких впливає на глобальний баланс.

**Ключові слова:** глобальні виклики і загрози, договір, договірні засоби, інформаційно-комунікаційні технології, Європейський суд з прав людини, міжнародне право, права людини, правова система, правовий конфлікт, примус, примусові засоби, практика ЄСПЛ, юридична фрагментація.

**Udovyka Larysa Hryhorivna** Dr. hab. in Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law of Zaporizhzhia National University, https://orcid.org/0000-0001-9260-4474

**Cherpovytskyi Mykhailo Yuriyovych** postgraduate student of the Department of Civil Law of Zaporizhzhia National University, https://orcid.org/0000-0002-2829-363X

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE USE OF CONTRACTUAL AND COMPULSORY MEANS OF RESOLUTION OF LEGAL CONFLICT IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES AND THREATS

**Abstract.** The problems of using contractual and coercive means of resolving legal conflicts in the context of global challenges and threats do not reveal a stable trend of isomorphism, but on the contrary demonstrate regional specificity, determined primarily by the lack of global unity in the content, interpretations and practices of applying humanitarian standards of law. Violation of the rights and freedoms of citizens in the national legal space by public authorities forms a global challenge in the form of migration and transmigration of citizens who are subjected to such oppression. Legal conflicts of a non-global scale everywhere equally manifest their typical nature within the framework of the whole.

The rule of law, voluntariness, dispositivity and adversarial nature of the parties, the compositional set of participants, the essence of the stages and stages of the procedures of contractual resolution instruments are present at the global level as well as at the local levels.The inequality of the parties to the conflict excludes the possibility of applying a contractual method of resolving it. At the same time, coercion easily spreads in resolving conflicts between states, since, unlike the pressure of the

population on public authorities within the country, pressure on aggressor countries in international relations is ineffective and essentially absent.

A serious challenge in this issue has remained since the end of the twentieth century. for the ability of the UN to prevent wars and other violence between nations that have different views on the same subject. Alternatives to the UN may arise on the basis of legal achievements of legally, economically and militarily developed countries. The solution to the conflict of private and public interests in the global markets of transnational corporations, communication of nations and other subjects of international law is seen in the clarity, exhaustiveness of the formulations of legal norms, as well as in new procedures for contractual methods of resolving disputes. The rarity of the use of alternative methods of conflict resolution at the international level means, on the one hand, that there is an unresolved problem of rules for transforming these methods into real and effective tools, and, on the other hand, the presence of wars and other coercive means of resolving legal conflicts, which only increase the global risks of destroying the environment suitable for the survival and development of humanity. The combination of legal algorithms with the capabilities of modern digital neural networks appears to be a means aimed at facilitating the effective overcoming of gaps in the legal regulation of peaceful means of communication between any subjects whose activities affect the global balance.

**Key words**: global challenges and threats, treaty, treaty means, information and communication technologies, European Court of Human Rights, international law, human rights, legal system, legal conflict, coercion, coercive means, ECHR practice, legal fragmentation.

**Постановка проблеми.** Загострення й ускладнення глобалізаційних викликів й загроз упродовж останніх років призводить до трансформації, а в ряді випадків – навіть руйнації національних, регіональних і глобальних економічних, правових, політичних, соціокультурних структур, пошуку та впровадження нових більш ефективних договірних і примусових засобів врегулювання конфліктів.

Українська держава зіткнулася з потребою прискореного пошуку ефективних і дієвих засобів врегулювання конфліктів, насамперед, воєнного. Водночас, нові реалії несуть не лише загрози для України та країн європейського континенту, а й відкривають нові можливості для подальшого розвитку, встановлення нової моделі взаємовідносин, яка стане гарантією і способом зміцнення єдності, цілісності правової системи України та правової системи ЄС. «Від характеру, особливостей, результатів розв'язання проблем, які постали перед українською державою та вітчизняною правовою системою, їх оцінки й сприйняття світовою спільнотою значною мірою залежить не лише майбутнє України як суверенної держави, її правової системи, але й певним чином майбутнє міжнародного права, низки міжнародних, наддержавних інститутів, стан глобального правового порядку» [1, с.1].

Слід наголосити, що в умовах глобалізації та інформаційної насиченості індивідуалізованого суспільства праву і державній владі все складніше зберегти основи людського буття. Раціонально вибудовані інститути – організації, ідеї, принципи та норми, які століттями забезпечували стійкість комунікації, все більше здають свої позиції. Вивчення логіки історичних фактів правових конфліктів виявляє системотворчі зв'язки, що було закладені у них подіями і діяннями попередніх епох в межах розвитку як частини загальних правових, державних та національних процесів, які, у свою чергу, відображають логіку історії розвитку відповідних регіональних та глобальних структур зіткнення інтересів народів, де природне бажання отримувати блага в межах щедрого розмаїття доброї природи контроверсійне і призводить до низки глобальних викликів й проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика вирішення правових конфліктів є предметом дослідження низки вчених, зокрема у межах філософії права (Л.Герасіна, М.Панов, В. Крівцова, В.Сировацький та ін.); загальної теорії права (С.Бобровник, С. Гусарєв, О.Лаврухін, К. Кім, Л. Луць, І. Лихолат О. Макаренков, Б. Малишев, Н. Пархоменко, С.Погребняк, Л.Удовика, С. Осьмак, Ю. Ровинський та ін.); у межах правової (юридичної) конфліктології (В. Воднік, В. Іванов, О. Сохань, І. Переш, М. Зан, О. Небрат, М. Требін та ін.). Водночас, питання щодо співвідношення й використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз залишається недостатньо дослідженим.

**Мета статті –** дослідження проблем та обґрунтування перспектив використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз.

**Виклад основного матеріалу.** У дослідженнях з глобального права спираємося на усталену спадщину юридичної думки, будь то глобальне адміністративне право, колізійне право чи ius gentium. Відповідно, доктринальне дослідження приватного регулювання вимагає методологічної призми, яка враховує широкий спектр існуючих правових концепцій та досліджує їх з цієї усталеної точки зору [2, с. 675]. Зміни в соціальних відносинах корелюють з новими викликами для людства. Тому завжди важливо переглядати існуючі законодавчі механізми та управлінські практики, щоб оцінити їхню відповідність людським чеснотам та природі права.

Як система, що складається із загального міжнародного права, такого як Статут ООН, та спеціального права, такого як торгове право, право прав людини, екологічне право, морське право та міжнародне право біженців, міжнародне право, на відміну від систем внутрішнього права, не має ієрархічної, централізованої інституційної структури для ухвалення законів, винесення судових рішень та забезпечення дотримання права. Пошук юридичних рішень для глобальних викликів також виражений групами договорів з конкретного предмету, через які встановлюються правові режими і часто навіть власні

механізми правотворчості, вирішення спорів і правозастосування. Відповідно не завжди ясно, як ці різні норми взаємодіятимуть одна з одною. Неминуче виникають колізії між національними правовими системами, джерелами загального права, між загальною і спеціальною правовими нормами, між законами двох різних режимів і навіть між законами одного і того ж режиму, наприклад, між двома нормами права СОТ [3, с. 885]. Глобальні виклики вимагають відповідей, де уніфіковано волю міжнародної спільноти націй, їхніх держав, керівних продуктивних сил й правил, за якими вони діють, відображаючи інтереси кожної людини, на підставі проголошеного основоположним принципу верховенства права, його юридико-логічних вимірів домірності, релевантності, розумності, ясності і недвозначності, що виключає будь-який ризик свавілля тощо.

Процес гомогенізації процедур вирішення правових конфліктів змушував би одну статистичну одиницю підходів і процедур до вирішення конфліктної ситуації бути схожою на інші аналогічні одиниці, що стикаються з тим самим набором умов навколишнього середовища. Невиправдана партикулярність правил і процедур для цих одиниць усувається щонайменше у межах примусового ізоморфізму, який випливає з політичного впливу, міметичного ізоморфізму, що виникає внаслідок стандартних реакцій на невизначеність, та нормативного ізоморфізму, який пов’язаний з професіоналізацією [4, с. 151]. Відсутність цієї уніфікації позбавляє можливості нейтралізації загроз і виявляє реалізацію не спільних інтересів усіх у правовій реальності, а тільки домінуючої у світі групи людей, власників капіталу і зброї для його захисту через примус, передбачаючи при цьому військові способи комунікації націй та їхніх керівників. Нині світ далекий від впровадження моделі спілкування через право, домінує війна – як причина й наслідок домінування людських вад як у приватно-, так й у публічно-правових відносин. Договір як засіб політичної культури і комунікаційний інструмент погодження інтересів людей обіймає другорядні позиції. Водночас, найновіші міжнародні правові документи не лише передбачають можливість міжнародної договірної підсудності, але й містять конкретні приписи щодо тих чи інших процесуальних аспектів її застосування. Сучасний процес уніфікації норм міжнародного цивільного процесу перебуває під безпосереднім впливом актів м’якого права, які містять норми не обов’язкового, а рекомендаційного характеру, спрямовані у майбутнє і розглядаються як програма розвитку міжнародних відносин з точки зору lex ferenda [5, с. 390, 387].

До війни рф проти України можна було б стверджувати, що намітилась тенденція розвитку міжнародного права, яка вказує на поступове перетворення норм, що визнають права людини, з декларативних, і звичаєвих у непорушні, базові принципи, загальнообов’язкові норми права (jus cogens). Це передбачало б поєднання нормативного елементу національних правових систем із міжнародними та європейськими стандартами через стандарти формально-юридично зафіксованих загальнолюдських цінностей і основоположні загальнообов’язкові

принципи, для позначення беззаперечної імперативності яких у вигляді базових ідей міжнародного публічного і приватного права використовують латинський термін «jus cogens» [6, с. 113].

Однак збройна агресія, геноцид та масові військові злочини рф проти України з 2014 р. чітко продемонстрували відсутність будь-яких «jus cogens» навіть на території найбільш просунутої в гуманітарному сенсі території Європи. Натомість почало домінувати право сильного і верховенство насильства військового агресора, якому низка апологетів верховенства права та інших антропних цінностей протиставила, особливо на початку цієї агресії, «уважне спостереження», «серйозне занепокоєння» і тому подібну неспроможність забезпечити недоторканність жертв агресії. Тож у нинішньому глобальному контексті взаємодії людей реальні підстави для поширення задекларованого Західною традицією права вектору людиноцентричності усього загально-обов'язкового в міжнаціональному середовищі виглядають дискредитованими. Глобальний масштаб цієї цінності вичерпується економічно й військово потужними державами, уособлення яких у публічній владі швидше задовольняє потреби своїх громадян за рахунок інших націй, підтримує їхню зону життєвого комфорту, аніж втілює в життя доступність проголошених у міжнародно-правових нормах та виголошених у виступах посадових осіб міжнародних організацій, глав держав, парламентів, урядів, ключових міністерств, благ для кожного без винятку. Трагічною ілюстрацією ігнорування глобального масштабу дії міжна-родного публічного права війни, гуманітарного права, прав людини залишається триваюча військова агресія рф проти України. Вирішення цього масштабного конфлікту для України відбувається через посилення власних оборонних спроможностей до рівня, коли агресор опиниться в умовах критичної необхідності використовувати договір замість насильства. Інтеграція до високорозвинених у гуманітарно-правовому вимірі структур Європи являє собою один з ключових засобів для такої трансформації себе на сильного партнера, який змусив агресора дотримуватися усіх наших конституційних цінностей.

Відповідно це саме по собі цілком логічна та здорова амбіція, що детермінує позитивно-перспективний тренд примусу агресора до миру і розвитку України, за логікою збалансованих за строками і реальністю мети і завдань, найбільш придатних для цього суб'єктів й способів через розкриття потенціалу людських чеснот й практику їх успішної реалізації. У цьому вбачається суть перетворення нинішньої глобальної кризи війни та суміжного їй насильства на приклади соціальної взаємодії на підставі практичної дії міжнародного публічного права, незважаючи на злочинні наміри і вади окремих людей та їхніх груп, мінливість та плинність правових відносин.

Потреба в соціальних та інституційних інноваціях є, безумовно, необхідна, якщо ми всі навчимося спрямовувати власний інтерес поодиноких націй до осягнення мудрого довгострокового спільного інтересу людства, який, будемо

змушені прийняти, бо взаємозалежність - це не тягар і не загроза, а навпаки - перевага та обіцянка кращого майбутнього [7, с. 9].

Транснаціональна парадигма розглядає транснаціональні зв'язки як дії, що виходять за межі національних кордонів, але країна походження все ще є важливим компонентом транснаціонального зв'язку. Уряд країни походження може будувати «транснаціональні мости», щоб з'єднати трансмігрантів та їхню країну походження. Один міст пов'язує політичну та культурну систему з транснаціональною діяльністю, тоді як інший міст пов'язує життя мігранта / трансмігранта в країні призначення з неформальними соціальними мережами. Національні суди важливі не лише для внутрішнього управління шляхом вирішення окремих спорів, але й можуть функціонувати для визначення прав та обов'язків транснаціональних суб'єктів [8, с. 525]. Сфера принципів і норм права залишається однією з найбільш чутливих до нинішніх глобалізаційних викликів безпеки людини. Вона не може успішно розвиватися без трансформації основ правового світогляду відповідно до постіндустріального вектору розвитку глобалізації - поваги до людської гідності, прав і свобод людини, демократії, верховенства права та інших цінностей [9, с. 143]. Правовий конфлікт між різними нормами міжнародного права є нормативним конфліктом, але також може бути тільки розбіжністю, яку можна усунути за допомогою тлумачення договору. При цьому, різні договори міжнародного права можуть встановлювати різні норми належної правової процедури, які можуть суперечити одна одній. В даному випадку конфлікт виникає не між двома різними моральними цінностями, а між двома способами реалізації однієї й тієї ж цінності [3, с. 886].

Глобальні конфлікти демонструють кризи публічного порядку й транснаціональної державної політики як сукупності основоположних принципів, що мають пріоритетне значення для більшості держав, і закріплена в міжнародних актах, з-поміж заборон на неправомірне обмеження людської свободи, експорту об'єктів культурної спадщини та багатьох інших фундаментальних цінностей, містить заборону війни як способу вирішення конфліктів.

При цьому концептуальна композиція таких заборон системна й взаємообумовлена за визначенням. Втрата або послаблення політики щодо послідовного її відтворення у кожному суспільстві на сталій основі, неминуче поглиблює глобальні кризи і починає стосуватися можливостей розвитку всіх. Основоположними складовими такого відтворення залишається вирішення проблеми усунення умов виникнення гострих публічних конфліктів як у середині нації, так й у міжнаціональних відносинах, коли фактично заперечується можливості для розвитку, адже домінує насильство і домінування приватного інтересу на інтересами публічними, над верховенством права кожного.

Глобалізація ринків праці, фінансів, торгівлі, інформації та пов'язаних з ними сфер суспільного життя не залишила вибору державам, які воліли б ігнорувати економічні, соціальні та інші права людини. Такі держави не входять

до числа провідних країн за показниками розвитку людського потенціалу, верховенства права чи інновацій, а також не фігурують у жодних інших рейтингах щодо параметрів духовного та матеріального прогресу. Слушним виглядають також твердження про те, що відсутність глобального консенсусу та щирості щодо можливостей правового забезпечення домінування людських чеснот у правовідносинах визначають щонайменше тенденції міграції населення, біженців та інших глобальних проблем. Більше цього, можливість насильства підживлюється відсутністю судів, правоохоронних органів та інших ефективних міжнародних інституцій для його запобігання та покарання. Затримки із актуальними законодавчими змінами, їхня неповнота, а також спотворення смислів під час правозастосування неминуче призводять до критичних наслідків для націй – їхнє зникнення, кількісного та/або якісного скорочення тощо [10, с. 42]. Режими захисту міжнародного права біженців і прав людини, що перетинаються, ігноруються. Методологічна гнучкість, запропонована більш етнографічними підходами до глобального управління, допомагає виявити процесуальну динаміку, пов'язану з формуванням влади у просторах перетину правил, наприклад, щодо рятувальних заходів та інших правил щодо мігрантів у Середземному морі; відносно правових статусів українців, які мігрували після початку військової агресії проти їхньої країни. При цьому зберігається юридична фрагментація, що тягне за собою дилеми тлумачення та конфлікти при застосуванні права [11, с. 164]. Забезпечення прав мігрантів у правових конфліктах послаблена відсутністю можливостей, які гарантовані громадянам країни їхнього перебування, а також слабким знанням офіційної мови цієї країни, складністю або недоставленням документів для судових чи інших юрисдикційних процесів. Для мігрантів у таких умовах виникає стан правової невизначеності і вони не можуть успішно співпрацювати з судом чи іншим органом публічної влади як під час розгляду справи, так і під час виконання рішення цих органів. Отримання доказів та дозволів, нотаріального засвідчення та авторизації документів, перевірки особи, а також інші просторові та часові бар'єри щодо участі у вирішенні правових спорів чи реалізації своїх прав залишається складним завданням для мігрантів і трансмігрантів, оскільки всі документи, що стосуються справи, повинні бути офіційно нотаріально засвідчені та передані, а ці процеси залишаються бюрократично неефективним, оскільки їхнє завершення займає багато часу. Наприклад, у справах про розлучення може пройти кілька років між прийняттям справи судом та офіційним розірванням шлюбу. Через тривалий характер таких цивільних позовів, трансмігранти, наприклад, у Китаї, не дуже неохоче брали участь у таких «проблемних» суперечках і тому часто відкладали свої справи. Відповідно, оскільки вони не беруть активної участі в цих справах, пов’язаних з вимогами іноземних юрисдикцій, їхні суперечки не вирішуються, а їхні законні права, зокрема у сферах формування сім'ї, шлюбу, виховання дітей, освіти, ідентичності, економічних і політичних відносин не захищаються, залишаючи екстериторіаль-

ний виклик для охоплення державною владою регулювання транснаціональної діяльності відносно правових можливостей власних громадян [12, с. 516].

Конфліктний характер законодавства та/або відсутність основоположних законодавчих актів призводять до правової невизначеності у впровадженні правових норм на практиці, посилення напруженості на місцевому рівні та порушень економічних та інших прав громадян [10, с. 11]. Хоча єдина мета законодавчих норм у забезпеченні прав людини та суспільства, щоб через них детермінувати низхідний тренд глобальних криз непорозуміння і кривавих конфліктів, де відсутні навіть символи усвідомлення людиною права і демонстрації нею вершин свого культурного вираження, душі, людських чеснот, що постійно розвиваються, й чим більше у них глибини, тим вони продуктивніші для людства. Специфіка правової реальності конфліктну виявляється в тому, що вона утворює картину світу, де кожен бачить і творить власний образ права, що побутує у завжди неоднорідній індивідуальній та колективній правосвідомості

Основними факторами, що зумовлюють виникнення конфліктів у сфері реалізації суб'єктивних прав є декларативний характер законоположень; наявність прогалин правового регулювання прав суб'єктів; відсутність механізму їх реалізації; колізійність норм різноманітної юридичної сили; нечіткість правового статусу суб'єктів права; відсутність системи гарантій прав; невідповідність національного законодавства міжнародним стандартам; неузгод-женість законодавчих формулювань та їх суперечність загальнолюдським принципам права; нечіткість встановлення меж суб'єктивних прав; недоско-налість юридичної техніки нормативних актів; відсутність нормативно закріпленого механізму внесення змін і доповнень до них; відсутність гарантованого захисту з боку держави; нехтування чи перевищення обмежень, що встановлюються у законодавстві; існування невиправданих обмежень у використанні суб'єктивних прав; відсутність можливостей фінансового забезпечення процесу реалізації законоположень у сфері суб'єктивних прав [13, с. 376].

Вдосконалення законодавчої регламентації відносин у сфері діяльності органів виконавчої влади, розробку та прийняття управлінського рішення у формі нормативних або індивідуальних актів управління, здійснення заходів щодо запровадження демократичних засад у діяльність органів публічної влади, розробку стратегії перетворень в організаційній побудові системи органів публічної влади в цілому та її окремих елементів, реалізацію ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства та низку інших заходів виокремлено вченими для забезпечення ефективності засобів і дій превентивного, консенсуального характеру при вирішенні правових конфліктів, де кожен із них, як комплексний конструкт, складається із низки дій та процедур [14, с. 16-17].

Інформаційно-комунікаційні технології є однією з найпотужніших сил, що формують тренд договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів у 21 столітті, революціонізуючи спосіб життя, навчання та роботи

людей, спосіб взаємодії державних органів влади з громадянським суспільством, а також інші величезні можливості, якими ми всі можемо скористатися та поділитися. Ці технології швидко стають життєво важливим двигуном глобального економічного зростання, дозволяючи багатьом підприємливим особам, підприємствам та громадам у всіх частинах земної кулі вирішувати економічні та соціальні проблеми з більшою ефективністю та винахідливістю [15, с. 1]. Турбота про ресурси нашої планети та досягнення економічного процвітання через торгівлю – важлива мета і взаємозв'язок між ними складний. Хоча ці цілі суперечать одна одній, було б перебільшенням сказати, що з-поміж них існує неминучий конфлікт, коли цінності завжди неможливо примирити, і будь-які бінарні практичні втілення цих цінностей будуть несумісні. Швидше, ці дві цінності перебувають у потенційному конфлікті, і виникнення конфлікту залежить від характеру правових умов і контексту, у якому ці норми застосовуються.

Торгівля та охорона навколишнього середовища можуть взаємно посилювати одне одного. У міру розвитку технологій та науки економічне зростання може створювати продукти, здатні значно знизити забруднення навколишнього середовища, мінімізувати споживання ресурсів та замінити токсичні речовини безпечнішими. Таким чином, економічний розвиток може сприяти покращенню стану навколишнього середовища [3, с. 889], коли типові конфлікти вирішуються за допомогою договірних чи примусових засобів без соціальних криз, які нівелюють результати цього розвитку, зокрема й у вигляді втрати людських життів та інших антропних цінностей.

Додаткові можливості для комунікації та реалізації соціальних відносин, що визначаються операціями з даними у віртуальному просторі електронних комунікаційних систем з використанням глобальних мереж передачі даних, підвищують попит на правові процедури вирішення правових конфліктів як у світі матеріальних благ, так і в кіберпросторі, що ним породжений. Наприклад, проблема збору доказів забезпечення прав мігрантів, трансмігрантів і ефективності вирішення правових конфліктів в межах юрисдикційних процесів за їхньої участі та реалізації частково вирішується за рахунок впровадження нових процедур управління в судовій системі через розвиток комунікаційних технологій та використання неформальних соціальних мереж, лідерів у громадах мігрантів тощо [12, с. 524].

Поєднання технологій миттєвого зв'язку та добре розвинених соціальних мереж у регіоні походження мігранта зробило транснаціональну діяльність ефективнішою. У світі, що глобалізується та рухається зі швидкістю світла, комунікаційні технології відіграють ключову роль у зв'язку мігрантів з їхніми регіонами походження. Відеодзвінок або повідомлення у WeChat можуть не тільки подолати просторові та часові бар'єри, але й скоротити емоційну дистанцію між мігрантом та його рідним містом. Зв'язок між технологіями миттєвого зв'язку та формальними та неформальними соціальними мережами

зробив можливим транснаціональне правосуддя. Комунікаційні технології забезпечують двовимірне віртуальне спілкування «віч-на-віч», тоді як реальні соціальні мережі дозволяють мігрантам брати участь у процесі ідентифікації та судовій системі. Як онлайн, так і офлайн-методи працюють паралельно та є незамінними для успішного вирішення спорів. Без розвитку комунікаційних технологій з підтримкою Інтернету судді не можуть взаємодіяти зі співробітниками суду. А без доступу до соціальних мереж такі технології малокорисні. Соціальні мережі компенсують недоліки віртуальної природи комунікаційних технологій, тоді як сучасні комунікаційні технології скорочують просторову та часову відстань між мігрантами та їхньою країною походження. Як середовище, за допомогою якого мігранти організовують своє життя, транснаціональний простір можна розуміти як продукт взаємодії діяльності мігрантів та практики національних держав, які прагнуть як використовувати, так і регулювати цю діяльність [12, с. 525].

Водночас, розбіжності між рівнями розвитку окремих країн проявляються, зокрема, в рівні розвитку ІТ-систем та інфраструктури, пов'язаної з конфліктуючими сторонами, що призводить до інформаційної асиметрії. Кібервійна та боротьба за інформаційну перевагу визначатимуть нову форму конкуренції на міжнародній арені, впливаючи не лише на економічну, а й насамперед на соціальну сферу, включаючи боротьбу за вплив, яку очолюють організовані злочинні групи. Наприклад, зростання цифровізації на 1% корелює зі збільшенням регулювання ринку фінансових послуг на 0,30% та покращенням можливостей правоохоронних органів на 0,93%. Наступництво традицій права з питань обігу інформації та інших сфер суспільного життя залишається для відносин у кіберпросторі таким самим похідним, як і його поява та існування за рахунок створених людьми програм і їхнього апаратного забезпечення. Водночас технічне обладнання роботи кіберпростору усе більшою мірою переходить під операційний контроль створених людиною і згенерованих самими обчислювальними системами алгоритмів та обчислювальних програм. Закономірність цього процесу означає втрату антропоморфності онтологічно антропогенних правил для кібернетичної традиції правової комунікації. Темп, змістовна наповненість етапів цього процесу нерівномірні у країнах світу, важко прораховуються людиною, що позбавляє можливості публічної влади адекватно реагувати на злочинну діяльність у кіберпросторі, змушує її звертатись до штучного інтелекту для формулювання юридичних правил для цього простору. ШІ у цих взаємозв’язках виступає у ролі суб’єкта права з конфліктом інтересів, оскільки він генерує правила для всіх у кіберпросторі, де функціонує сам [10, с. 74, 83, 60, 77-78], що слугує достатньою підставою для формування реального правового конфлікту ШІ з людиною у глобальних масштабах, з огляду на глобальні спроможності і технічну інфраструктури генеративного ШІ. Його реальність стане очевидною поступово й точно залишається суттєвим викликом для регулятивних, охоронних та інших спроможностей кібернетичного права.

Система правового регулювання суспільних відносин наразі суттєво детермінована поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: апаратних (прийому, передачі та ін.), програмного забезпечення, Інтернет та інших мереж передачі інформації. Їхні взаємозв'язки з правом, а, особливо, у вимірі цифрового обігу даних, окрім загальнотеоретичних наук про право, предмет вивчення в межах інформаційного права, юридичної лінгвістики та інших юридичних наук, де наша увага на конфліктах сучасного світу перебіг яких розпочинається чи повністю відбувається нині не тільки у фізичному світі географічного простору, проте й у межах кібернетичної традиції та за посередництва цифрового формату інформації. Однак далеко не завжди через цей формат відбувається й вирішення конфлікту. Його рішення цілком може знаходитись тільки у фізичній реальності.

Мовна детермінація перебігу правових конфліктів, як частини соціальних процесів, відбувається у лексичних формах концептів, термінів, понять, за правилами юридичної техніки, що визначає порядок використання лексичних інструментів для передачі потрібних смислів на користь тієї чи іншої особи, нації. Мова насичує сучасний інформаційний простір правових конфліктів і засобів їхнього вирішення. По суті вона опосередковує усе життя і виступає інструментом впливу на свідомість людей. зокрема й учасників конфліктів. Відображення системи ідей у мові означає формування феномену ідеології, де конфлікт вирішується через декодування смислів, які кожна сторона вклала у слова і знаходження у них спільного для сторін знаменника у вигляді правових цінностей. Масове поширення смислів засобами однієї мови глобально формує основу для конфлікту з іншими представниками світових мов. Наприклад, нині англійська мова уособлює й виражає низку важливих концептів в інтернеті та інших вимірах масової культури. За відсутності конкуренції з боку інших мов, на рівні ідеології відбуваються деструкція (руйнування) права представників мов, які перебувають у нерівних умовах. За наслідками ці процеси, що аналогічні результатам перекручення економічної конкуренції.

Уникнення потенційних конфліктів сприяє політика підтримання мов як титульних націй, так і мов меншин. Наприклад, вартий наслідування у цьому відношення досвід мовної політики на території держав Ради Європи і ЄС. Європейські цивілізації єдині у розумінні того, що якщо мова – це розширення просторів комунікації, світогляду, правової взаємодії, то чим більше її різновидів, тим духовно багатше суспільство (нація), людство. Його спроможність знаходити спільну мову, уникаючи конфліктів, а також резистентність до зовнішніх загроз збільшується пропорційно кількості мов, які у ньому присутні. Мова права та інших соціальних сфер комунікації ініціює ідентифікацію внутрішнього мотиву для розвитку та стабілізує його використання на усталеній цільній основі людських чеснот. Відбувається правовий договірний, а не примусовий спосіб взаємодії індивідів. Важливість розуміння духовного світу людини (нації) й доступу до нього через її мову демонструє красномовний

приклад інструментів колоніального поневолення. Великобританія попереджала конфлікти з місцевим населенням у питаннях його безмежної економічної експлуатації через вплив на його душу і свідомість, оскільки вивчила їхні мотиви, цінності, інтереси. Відповідно вона потребувала у контексті досягнення цілі національного збагачення меншої кількості військ. З іншого боку, російська імперія діяла навпаки, коли при 6-мільйонному населенні Туркестану тримала в регіоні 50 тисяч військ. Англія ж тримала в Індії 45 тис. військ при 200 млн населенні. Природно, що форми, методи і засоби вирішення конфліктів обома країнами демонстрували корінні відмінності [16, с. 306].

У зв'язку з трендом експоненційного зростання використання ШІ, глобальним викликом, що також стосується договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів, залишається належне процедурне і матеріально-правове врегулювання використання цифрових технологій, підкріплених ресурсами штучного інтелекту. Проблемою залишається своєчасне, комплексне і проактивне вирішення швидких змін правових відносин, намірів сторін, їхніх інтересів, пришвидшених ресурсами ШІ. Запізнілі або реактивні реакції в цьому питанні рівносильні безладу, втраті контролю над ШІ та злочинністю, а також втраті нації та/або державної структури свого існування [10, с. 81]. Минула практика, коли органи державної влади роками могли ігнорувати суспільні запити на зміни законодавчих вимог та/або красти державні кошти, є абсолютно нефункціональною та тим більше неспроможною стосовно запитів на правову чіткість та повноту правового забезпечення з процедурних і процесуальних питань вирішення правових конфліктів, їхньої профілактики за допомогою знань отриманих за результатами використання цифрових нейромереж та інших ресурсів ШІ.

Війни та інші збройні конфлікти між державами містять у собі кіберзлочинність, живляться з неї (наприклад, Північна Корея (п. 9), терористичні організації) і/або пожвавлюють її. Цілком можливо, що регіональні чи глобальні загрози від неконтрольованих дій ШІ дозволять націям побачити фундаментальну спільність у людській природі та на цій основі, припинити конфліктувати і об'єднатися принаймні для нейтралізації загроз для людини, що генеруються ШІ. У 2023 році Бельгія з 94,81 балом, Литва, Естонія, Чехія, Німеччина, Румунія, Греція, Португалія, Велика Британія та Іспанія з 88,31 балом продемонстрували найкращу готовність до запобігання кіберзагрозам та управління кіберінцидентами. Україна, за цими показниками в рамках Національного індексу кібербезпеки, посіла 24-те місце з 75,32 балами, що цілком пристойно в контексті критичного протистояння із зовнішнім збройним агресором (російська федерація посідає 30-е місце) [17; 18 с. 274].

Інформаційні та комп'ютерні технології розробили різні засоби для зв'язку інформації в електронній формі з певними особами чи організаціями, для забезпечення цілісності такої інформації або для надання особам можливості продемонструвати своє право чи дозвіл на отримання доступу до певної послуги

чи сховища інформації [19, с. 1], що потрібні для вирішення правового конфлікту. З впровадженням нових технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, виникають суттєві ризики також на ринку праці, де процес відбору став автоматизованим на основі алгоритмів. На основі шаблонів, визначених за допомогою цифрового досвіду, переваги людей певної національності, соціально-економічного класу, рівня освіти, стану здоров'я тощо можуть бути замасковані. Дійсно, виявлення передбачуваної дискримінації в цих процесах відбору стає більш складним і важким, оскільки вона може бути прихована в автоматизованих рішеннях, які навіть можуть бути зрозумілі як роботодавці, що знаходяться поза контролем. Що змінилося з впровадженням цих нових технологій, то це те, що шанси виявлення дискримінаційних дій стали набагато нижчими. Нова система відбору та найму персоналу може приховувати дискримінаційні критерії, що може спровокувати трудовий конфлікт [20, с. 182].

Відокремлення форми від змісту, фактів від слів призводить до насильства та спричиненого ним безладу, соціальних конфліктів масштабу війни, виключаючи верховенство права, відкритість до прогресу та забезпечення інтересів нації та союзів націй (ЄС). Одночасне співіснування високого рівня корупції в реальному житті та її формального та/або словесного заперечення свідчить про ілюзію цілісності в суспільстві та позначає його членів як господарів такої ілюзії [10, с. 118]. Придатним інструментом для еволюційного або незалежного від еволюції профілактики та вирішення правових конфліктів є світогляд людини. Він є дуже вибірковим щодо нюансів юридичних осіб та значень, використовує критичний підхід та здатний всебічно обґрунтувати нові правові положення в рамках конкретного історичного контексту та глобальної кон'юнктури міжнародних відносин. Зокрема, креативний тип правового світогляду дозволяє створювати і розвивати складні артефакти, такі як інститути, ідеології чи правові кодекси. Несвідомі людські дії розкривають підсвідомі та надсвідомі (всього суспільства та всесвіту) джерела визначення права людьми. Водночас такі загальні зобов'язання можуть бути також позбавлені вольової, сенсорної та/або емоційної складової антропної енергії. Відповідно, вона живиться глобальною раціональністю або її частиною, де дотримання загальнолюдських цінностей означає добро, чесноти та духовність. Однак просте нав'язування обов'язку та/або загальності нормі (вимозі) не робить її законною, оскільки вимагає аксіологічної складової творення людського життя та його якості на найвищому рівні цивілізацій, таких як ЄС чи інші, з якими людина ідентифікує себе [10, с. 16, 117].

Виклики для підприємців криються також у продовженні зростання міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності відповідно до закономірностей економічної глобалізації, залучаючи країни з різних куточків світу. Однак цей розвиток також збільшує потенціал для торговельних спорів між сторонами з різних правових юрисдикцій. Відмінності в законах і нормативних актах між країнами часто спричиняють конфлікти у врегулюванні міжнародних

торговельних спорів, особливо щодо застосовного законодавства, механізмів вирішення спорів та виконання рішень. Ця умова вимагає справедливого, ефективного та прийнятного механізму врегулювання для всіх сторін, що беруть участь у спорі. У контексті міжнародного комерційного права існують два основні механізми, які часто використовуються для вирішення спорів, а саме: через суди (судовий процес) та арбітраж. Ці два механізми мають свої характеристики, переваги та слабкі сторони. Суди як формальні державні інституції забезпечують публічний процес із сильною правозастосовною силою, але цей процес часто є тривалим і негнучким. З іншого боку, арбітраж стає дедалі популярнішим у вирішенні міжнародних торговельних спорів, оскільки він є більш гнучким, швидким та зберігає конфіденційність сторін. Крім того, міжнародні арбітражні ріення також легше визнати та виконати в багатьох юрисдикціях завдяки Нью-Йоркській конвенції 1958 року [21, с. 1601**].**

Дані для вирішення правових конфліктів між державами і в межах національних юрисдикцій формуються статистичними відомствами та міжнародними організаціями, зокрема у вигляді численних реєстрів, індексів тощо. Наприклад, це індекси верховенства права [WJP], людського розвитку [HDI], вразливості держави [Fragile], інноваційного розвитку [Global I], легкості ведення бізнесу [Ease], свободи слова [The World], сприйняття корупції [Corruption], протидії відмиванню злочинних коштів [Basel], кібернетичної безпеки [Serrano] тощо. Наприклад, індекс верховенства права відіграє функцію оцінювання праксеологічного виміру правової системи країни, вирішення правового конфлікту і виконання рішення за підсумками примирювальних процедур у правовій реальності, а не тільки його формальне відображення на папері. Юридично цей індекс розкладається на компоненти творення і застосування права, які, у свою чергу, економічно, політично і духовно-культурно детерміновані. Відповідно реалізація вимог права чи викривлення права об’єктивуються у діяннях людини. Такі варіанти ставлення до права корелюють зі ступенями вияву людських чеснот і вад. Суб’єктивне сприйняття і відтворення об’єктивно вираженого права спостерігається у змісті правових відносин. У нашому випадку фактично правові відносин у сфері вирішення правових конфліктів і виконання рішень примирювальних процедур являють собою суть динаміки взаємозв’язків людської природи з правом [22, с. 115].

Економічно розвинені держави мають по кілька сотень внутрішніх реєстрів. Абсолютна більшість таких даних зберігається у цифровому форматі, потребує фізичного захисту і протидії кібератакам, у тому числі тим, які є змістом гібридних війн, а також забезпечення постійного енергетичного живлення тощо. Крім цього, неналежний контроль за цифровими нейромережами, їхнім глибинними машинним навчанням може призвести до викривлення змісту даних чи обробки їхніх великих обсягів.

Компаративно-правовий спосіб осмислення загальних закономірностей запобігання та врегулювання правових конфліктів в національних та

міжнародному комунікаційних просторах дозволив згрупувати чинники цих конфліктів наступним чином: 1) правової свідомості та правової культури населення, його духовно-культурної еліти (юридичної, політичної, економічної і т. п.); 2) економічних здобутків та способу економічного поступу; 3) чіткості, зрозумілості, передбачуваності та інших визначальних ознак якості норм правового законодавства і практик його реалізації, зокрема у сфері профілактики і вирішення правових конфліктів; 4) достатності та належної урегульованості правом інформаційних ресурсів, зокрема й у кіберпросторі; 5) міжнаціонального порозуміння у юридичній, політичній, економічній, військовій та інших сферах суспільного життя. Конкретизація для наслідування, адаптації і впровадження позитивних практик прояву цих закономірностей спостерігається на досвіді тих високорозвинених країн, чий прогрес зумовлений використанням людського капіталу на підставі дотримання загальнолюдських цінностей й за рахунок екзистенційної енергії людських чеснот, що виражається через систему законодавства та адекватних йому організаційних інститутів, зокрема із повсякчасного забезпечення кожному мінімальних життєвих стандартів і об'єктивно доступних можливостей для максимізації рівня доступних благ без необхідності втрачати ресурси на участь у тих правових конфліктах з приводу цих стандартів і можливостей, які стають наслідком прояву людських вад, що могли і повинні бути завчасно нейтралізовані. Отже, нині спільність націй залишається тільки у наслідках глобальних проблем, зокрема й тих, які хоча й мають певні ознаки регіональності, але справляють вплив на усіх, своєю глибиною, тривалістю свідчать про глобальний дисбаланс. Проблеми використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз не виявляють стабільного тренду ізоморфізму, а навпаки демонструють регіональну специфіку, детерміновану перш за все відсутністю глобальної єдності щодо змісту, інтерпретацій і практик застосування гуманітарних стандартів права. Поза країнами Ради Європи рішення публічно-правового конфлікту у кримінальному праві, зокрема за вчинення тяжких й особливо тяжких злочинів, може передбачати позбавлення життя злочинця. У порівнянні з незабезпе-ченістю права на життя, інші проблеми виглядають другорядними, хоча серед них порушення особистих прав жінок, дітей, інвалідів, військові агресії, знищення популяцій рослин і тварин, тотального економічного розшарування населення держав, яке через цю причину втрачає частину ознак єдності нації, а також низка інших правових девіацій виглядають дуже критичними. Порушення у національному правовому просторі прав і свобод громадян з боку публічної влади формує глобальний виклик у формі міграції і трансміграції громадян, які піддаються таким утискам.

У правовому полі людиноцетричної міграційної політики держав, які приймають мігрантів, міграція населення з власної країни стає мирним способом вирішення правових конфліктів громадян з державою, що стосуються безпекових та інших особистих, соціальних та економічних, екологічних,

інформаційних та інших правових можливостей людини, які істотно і/або тривало порушувалися в межах юрисдикції, з якою людина мала або ще має правові зв'язки в межах інституту громадянства (підданства).

Правові конфлікти неглобального масштабу будь-де однаково виявляють свою типову природу в межах цілого. Верховенство права, добровільність, диспозитивність і змагальність сторін, композиційний набір учасників, сутність етапів і стадій процедур договірних інструментів вирішення на глобальному рівні так само присутні, як і на локальних рівнях. Нерівність сторін конфлікту виключає можливості застосування договірного способу його розв'язання. Водночас примус з легкістю поширюється у вирішенні конфліктів між державами, оскільки, на відміну від тиску населення на публічну владу в середині країни, на країни агресорки у міжнародних відносинах тиск не дієвий й по суті відсутній. Серйозний виклик у цьому питання залишається з кінця XX ст. для спроможності ООН попереджати війни та інше насильство між націями, які мають різні погляди на один й той самий предмет. Альтернативи ООН можуть виникати на базі правових досягнень економічно і військово розвинутих країн.

У вирішенні правових конфліктів важливу роль відіграє практика Європейського суду з прав людини [23], який є ключовим органом у вирішенні правових конфліктів, що стосуються Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Попри те, що практика ЄСПЛ не спрямована на зміну національних судових систем та національного законодавства у сфері прав людини, вона виконує субсидіарну роль, розглядаючи індивідуальні скарги. Важливим є те, що ЄСПЛ розглядає також скарги від держав, які вважають, що інша держава-учасниця порушила їхні права, гарантовані Конвенцією, що дозволяє притягнути відповідну державу до відповідальності за порушення прав людини на міжнародному рівні. В умовах війни рф проти України це має надзвичайно важливе значення. Роль практики ЄСПЛ у вирішенні правових конфліктів полягає і в тому, що рішення ЄСПЛ створюють прецеденти, які впливають на правові системи всіх держав-учасниць, у т.ч. правову систему України. Вплив правових актів ЄСПЛ залежить від їх юридичних властивостей, які на думку сучасних вчених можна диференціювати на: «1) рішення ЄСПЛ, що мають властивості правозастосовного акта; 2) рішення ЄСПЛ, що мають властивості правоінтерпретаційного акта; 3) рішення, що мають дуальну (складну) юридичну природу, тобто мають властивості як правозастосовного, так і правоінтерпретаційного актів» [24, с. 142]. Рішення ЄСПЛ, створюючи прецеденти, постають у якості «живого інструменту», який допомагає інтерпретувати та застосовувати Конвенцію в країні, відповідно до розвитку суспільних відносин, реальних суспільних змін та сприяють правовим реформам у країні, впровадженню правових стандартів у національних правових системах.

**Висновки.** Проблеми використання договірних і примусових засобів вирішення правових конфліктів в умовах глобальних викликів і загроз не виявляють стабільного тренду ізоморфізму, а навпаки демонструють регіо-

нальну специфіку, детерміновану перш за все відсутністю глобальної єдності щодо змісту, інтерпретацій і практик застосування гуманітарних стандартів права. Порушення у національному правовому просторі прав і свобод громадян з боку публічної влади формує глобальний виклик у формі міграції і трансміграції громадян, які піддаються таким утискам. Правові конфлікти неглобального масштабу будь-де однаково виявляють свою типову природу в межах цілого. Верховенство права, добровільність, диспозитивність і змагальність сторін, композиційний набір учасників, сутність етапів і стадій процедур договірних інструментів вирішення на глобальному рівні так само присутні, як і на локальних рівнях. Нерівність сторін конфлікту виключає можливості застосування договірного способу його розв'язання. Водночас примус з легкістю поширюється у вирішенні конфліктів між державами, оскільки, на відміну від тиску населення на публічну владу в середині країни, на країни агресорки у міжнародних відносинах тиск не дієвий й по суті відсутній. Серйозний виклик у цьому питання залишається з кінця XX ст. для спроможності ООН попереджати війни та інше насильство між націями, які мають різні погляди на один й той самий предмет. Альтернативи ООН можуть виникати на базі правових досягнень юридично, економічно та військово розвинутих країн. Рішення конфліктності приватних і публічних інтересів на глобальних ринках транснаціональних корпорацій, комунікації націй та інших суб'єктів міжнародного права вбачаються у ясності, вичерпності формулювань правових норм, а також у нових процедурах для договірних способів вирішення спорів. Рідкість використання альтернативних способів вирішення конфліктів на міжнародному рівні означає, з одного боку, що є невирішена проблема правил з перетворення цих способів на реальні та ефективні інструменти, а, з іншого боку, наявність війн та інших примусових засобів вирішення правових конфліктів, які тільки посилюють глобальні ризики руйнування середовище, придатного для виживання і розвитку людства. Поєднання алгоритмів права з можливостями сучасних цифрових нейро-мереж видається засобом, спрямованим на сприяння ефективному подоланню прогалин правового регулювання мирних засобів комунікації між будь-якими суб'єктами, діяльність яких впливає на глобальний баланс. У цьому зв'язку метрики реєстрів інформації про доброчесність, економічні здобутки, логістичні, комунікаційні та інші можливості стануть актуальним ресурсом для наповнення даними, що адекватні правовій дійсності і складають частину юридичних алгоритмів, спроможний успішно забезпечувати вирішення правових конфліктів на праві домовленості, а не сили.

***Література:***

1. Удовика Л.Г. Теоретико-правові засади трансформації правової системи України в умовах глобалізації : автореф. дис.. докт. юрид. наук : 12.00.01 Нац. акад. внутр. справ. Київ, 2014 . 42 с.
2. Beckers A. EU Law's Dark Private Legal Space: Researching Private Regulators and the Importance of Legal Doctrine. European Constitutional Law Review. 2022. Vol. 18. P. 657-681.

3. Pavel C. Normative Conflict in International Law. San Diego Law Review. 2009. Vol. 46. P. 883-907.

4. Gao S. Legal pluralism and isomorphism in global financial regulation: the case of otc derivative counterparty risk regulation in China. The Geo. Wash.Int'l L.Rev.2019.Vol.51. P.145-199.

5. Черняк Ю. В. Уніфікація норм міжнародного цивільного процесу: проблемні питання теорії і судової практики вирішення сімейних спорів : дис…. д-ра юрид. наук : 12.00.03. КНУ ім. Т. Шевченка. Київ. 2019. 442 с.

6. Станько І. Я. Співвідношення принципів та норм права у правових системах України та Європейського Союзу : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.01 НАВС. Київ. 2020. 264 с.

7. Гаврилишин Б. Д. До ефективних суспільств : доповідь Рим. Клубові. Київ: Пульсари. 2009. 248 с.

8. Sheng L., Bax, T. Transnational Judicial Practice in the People's Republic of China: Resolution of Transmigrants' Legal Disputes. Journal of International Migration and Integration. 2024. Vol. 25(2). P. 509–528.

9. Козюбра М. Принципи права : методологічні підходи до розуміння природи та класифікації в умов. сучасн. глобалізаційних трансформацій.ПравоУкраїни.2017.№ 11.С.142-164.

10. Makarenkov O. L. The Ternary Legal Composition of National Security Protection Against Corruption Distortions: monograph. Riga: Baltija Publishing. 2025. 162 p.

11. Santer K. O. Reassembling Transnational Legal Conflicts across Global Institutions Ethnographic Perspectives on Claims of Authority over the Mediterranean Sea. Chapter. Information Ways of Seeing International Organisations New Perspectives for International Institutional Law. Cambridge: University Press. 2025 P. 142-165. doi.org/10.1017/9781009552646.012

12. Sheng, L., & Bax, T. (2024). Transnational Judicial Practice in the People's Republic of China: Resolution of Transmigrants' Legal Disputes. Journal of International Migration and Integration, 2024. 25(2).

13. Бобровник С. В. Компроміс і конфлікт у праві: теоретико-методологічне дослідження : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.01. КНУ ім. Т. Шевченка. Київ. 2013. 431 с.

14. Гасанова А. К. Адміністративно-правові засади вирішення конфліктів в діяльності органів виконавчої влади : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2011. 24 с.

15. Okinawa Charter on Global Information Society adopted by the Okinawa G-8 Summit at Kyushu-Okinawa: Building a global development partnership July 22, 2000. URL: https://www.mofa.go.jp/ policy/economy/summit/2000/pdfs/charter.pdf

16. Макаренков О. Л. Правові основи інституціоналізації доброчесності публічної адміністрації у відкритому суспільстві : монографія. Запоріжжя: ВД Гельветика. 2020. 426 с.

17. G7 Italy 2024 Foreign Ministers' Statement on Addressing Global Challenges, Fostering Partnerships. Media Note. April 19, 2024. URL: https://www.state.gov/g7-italy-2024-foreign-ministers-statement-on-addressing-global-challenges-fostering-partnerships

18. The Future of Growth Report. January 2024. Geneva: The World Economic Forum. 291p.

19. UNCITRAL Promoting confidence in electronic commerce: legal issues on international use of electronic authentication and signature methods. Vienna : UN. 2009. 114 p.

20. Miyagusuku Toyama J., Yomond Santos S. Los nuevos conflictos jurídicos laborales a propósito de la COVID-19. Revista Ius et Veritas. 2020. Nº 61. P. 178-193. doi.org/10.18800/iusetveritas.202002.011

21. Syahputra F., Neviyana E., Syafaat M. N., Dikrurrahman D., Permana D. Y. The Legal Conflict In The Resolution of International Trade Disputes: A Comparison of Arbitration and Courts. Devotion: Journal of Research and Community Service. 2024. Vol. 5. N. 12. P. 1601-1606.

22. Makarenkov, O., Mesquita, L.V. Challenges of Legal Guarantees for the Enforcement of Arbitral Awards in International Commercial Cases. Access to Justice in Eastern Europe. 2024. 1(22). P. 107-126. doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000133

23. Про виконання рішень та застосування практики Європейського Суду з прав людини: Закон України від 23.02.2006 № 3477-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15.

24. Завгородній В.А. Вплив практики Європейського суду з прав людини на юридичну діяльність в Україні: теоретичний, методологічний і прикладний аспекти: монограф. / В. А. Завгородній. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 536 с.

***References:***

1. Udovyka, L.G. (2014). Teoretyko-pravovi zasady transformatsii pravovoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and legal principles of the transformation of the legal system of Ukraine in the conditions of globalization]. Extended abstract of Doctor's thesis. Kyiv: Nats. akad. vnutr. sprav [in Ukrainian].

2. Beckers, A. (2022). EU Laws Dark Private Legal Space: Researching Private Regulators and the Importance of Legal Doctrine. European Constitutional Law Review - European Constitutional Law Review, 18, 657-681 [in English].

3. Pavel, S. (2009). Normative Conflict in International Law. San Diego Law Review - San Diego Law Review, 46, 883-907 [in English].

4. Gao, S. (2019). Legal pluralism and isomorphism in global financial regulation: the case of otc derivative counterparty risk regulation in China. The Geo. Wash. Intl L. Rev, 51, 145-199 [in English].

5. Cherniak, Yu. V. (2019). Unifikatsiia norm mizhnarodnoho tsyvilnoho protsesu: problemni pytannia teorii i sudovoi praktyky vyrishennia simeinykh sporiv [Unification of norms of international civil procedure: problematic issues of theory and judicial practice of resolving family disputes]. Doktors thesis. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].

6. Stanko, I. Ya. (2020). Spivvidnoshennia pryntsypiv ta norm prava u pravovykh systemakh Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [The application of principles and norms of law in the legal systems of Ukraine and the European Union]. Doktors thesis. Kyiv: NAVS [in Ukrainian].

7. Havrylyshyn, B. D. (2009). Do efektyvnykh suspilstv : dopovid Rym Klubovi [To effective societies: a contribution to the Roman Club]. Kyiv : Pulsary [in Ukrainian].

8. Sheng L., & Bax, T. (2024). Transnational Judicial Practice in the People's Republic of China: Resolution of Transmigrants Legal Disputes. Journal of International Migration and Integration, 25(2), 509-528 [in English].

9. Koziubra, M. (2017). Pryntsypy prava : metodolohichni pidkhody do rozuminnia pryrody ta klasyfikatsii v umovakh suchasnykh hlobalizatsiinykh transformatsii [Principles of law: methodological approaches to understanding nature and classification in the conditions of modern globalization transformation]. Pravo Ukrainy - Law of Ukraine, 11, 142-162 [in Ukrainian].

10. Makarenkov, O. L. (2025). The Ternary Legal Composition of National Security Protection Against Corruption Distortions: monograph. Riga: Baltija Publishing [in English].

11. Santer, K., O. (2025). Reassembling Transnational Legal Conflicts across Global Institutions Ethnographic Perspectives on Claims of Authority over the Mediterranean Sea. Chapter. Information Ways of Seeing International Organisations New Perspectives for International Institutional Law. Cambridge: University Press, 142-165 [in English].

12. Sheng, L., & Bax, T. (2024). Transnational Judicial Practice in the People's Republic of China: Resolution of Transmigrants' Legal Disputes. Journal of International Migration and Integration, 25(2) [in English].

13. Bobrovnyk, S. V. (2013). Kompromis i konflikt u pravi: teoretyko-metodolohichne doslidzhennia [Compromise and conflict in law: theoretical and methodological studies]. Doktors thesis. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].

14. Hasanova, A. K. (2011). Administratyvno-pravovi zasady vyrishennia konfliktiv v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady [Administrative-legal principles of conflict resolution in the activities of executive bodies]. Extended abstract of candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].

15. Okinawa Charter on Global Information Society adopted by the Okinawa G-8 Summit at Kyushu-Okinawa: Building a global development partnership July 22, 2000 [in English].

16. Makarenkov, O. L. (2020). Pravovi osnovy instytutsionalizatsii dobrochesnosti publichnoi administratsii u vidkrytomu suspilstvi [Legal basis for the institutionalization of public administration goodness in an open society]. Zaporizhzhia: VD Helvetyka [in Ukrainian].

17. G7 Italy 2024 Foreign Ministers Statement on Addressing Global Challenges, Fostering Partnerships. Media Note. April 19 [in English].

18. The Future of Growth Report. January 2024. Geneva: The World Economic Forum [in English].

19. UNCITRAL Promoting confidence in electronic commerce: legal issues on international use of electronic authentication and signature methods. Vienna : UN. 2009 [in English].

20. Miyagusuku, Toyama J., &Yomond Santos S. (2020). Los nuevos conflictos jurídicos laborales a propósito de la COVID-19. Revista Ius et Veritas, 61. 178-193 [in English].

21. Syahputra, F., Neviyana, E., Syafaat, M. N., Dikrurrahman, D., Permana, D. Y. (2024). The Legal Conflict In The Resolution of International Trade Disputes: A Comparison of Arbitration and Courts. Devotion: Journal of Research and Community Service, 5, 1601-1606 [in English].

22. Makarenkov, O., & Mesquita, L.V. (2024). Challenges of Legal Guarantees for the Enforcement of Arbitral Awards in International Commercial Cases. Access to Justice in Eastern Europe, 1(22) [in English].

23. Pro vykonannia rishen ta zastosuvannia praktyky Yevropeiskoho Sudu z prav liudyny: Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 № 3477-IV [For the implementation of decisions and application of the practice of the European Court of Human Rights: the Law of Ukraine of 23.02.2006 № 3477-IV]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15 [in Ukrainian].

24. Zavhorodnii, V.A. (2020). Vplyv praktyky Yevropeiskoho sudu z prav liudyny na yurydychnu diialnist v Ukraini: teoretychnyi, metodolohichnyi i prykladnyi aspekty [The impact of the practice of the European Court of Human Rights on legal activity in Ukraine: theoretical, methodological and practical aspects]. Dnipro: Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav [in Ukrainian].

*УДК 342.9:349.44*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1255-1268*

**Удовиченко Сергій Володимирович** аспірант кафедри конституційного права та галузевих дисциплін Навчально-наукового інституту права та гуманітарних наук Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне, https://orcid.org/0009-0004-7935-043X

# ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

**Анотація.** У статті акцентується увага на важливості наукового осмислення проблеми розмежування повноважень між суб'єктами публічної влади у сфері земельних відносин. Наголошується, що ефективне функціонування системи управління земельними ресурсами значною мірою залежить від чіткого визначення компетенцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Автор звертає увагу на те, що в умовах триваючої децентралізації особливого значення набуває формування збалансованої моделі розподілу повноважень, яка б дозволила забезпечувати належний рівень управління земельним фондом.

Розглянуто низку ключових нормативно-правових актів, що регулюють питання публічного управління у сфері земельних відносин. Автор аналізує положення Земельного кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про місцеві державні адміністрації», звертаючи увагу на те, що ефективне функціонування публічної влади в земельній сфері неможливе без належного фінансування та стратегічного планування.

Автор погоджується з тим, що цілями державного управління у сфері земельних ресурсів має бути, насамперед, запобігання негативним наслідкам у процесі їх використання, а серед основних завдань - забезпечення фінансування заходів із планування, прогнозування, організації раціонального використання та охорони земель, а також підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Окремо звертається увага на особливості реалізації повноважень у сфері земельних відносин військовими адміністраціями, що створюються в умовах воєнного стану. Автор аналізує актуальну практику Верховного Суду України, яка розкриває особливості правозастосування у справах, пов'язаних із функціонування цих тимчасових адміністративних структур у сфері земельного управління.

У підсумку зазначається про необхідність подальшого реформування системи публічного управління у сфері земельних відносин. Автор підкреслює важливість зміцнення потенціалу органів місцевого самоврядування, підтримки їхньої спроможності реалізовувати власні повноваження в умовах децентралізації, а також наголошує на доцільності формування прозорої, послідовної та стабільної правової політики у сфері земельного управління.

**Ключові слова**: територіальна громада, місцеве самоврядування, децентралізація, комунальна власність, воєнний стан, військові адміністрації, місцеві державні адміністрації, практика ВС.

**Udovychenko Serhiy Volodymyrovych** postgraduate student of the Department of Constitutional Law and Sectoral Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Humanities of the National University of Water Management and Environmental Management, Rivne, https://orcid.org/0009-0004-7935-043X

## THEORETICAL AND LEGAL ASPECTS OF DELIMITATION OF POWERS BETWEEN TERRITORIAL COMMUNITIES, LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, AND STATE AUTHORITIES IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS REGULATION

**Abstract.** The article focuses on the importance of scientific understanding of the problem of the division of powers between public authorities in the field of land relations. It is emphasized that the effective functioning of the land resources management system largely depends on a clear definition of competencies between state authorities and local self-government bodies. The author draws attention to the fact that in the conditions of ongoing decentralization, the formation of a balanced model of the distribution of powers is of particular importance, which would ensure the proper level of land fund management.

A number of key regulatory legal acts regulating the issues of public administration in the field of land relations are considered. The author analyzes the provisions of the Land Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", the Law of Ukraine "On Local State Administrations", drawing attention to the fact that the effective functioning of public authorities in the land sector is impossible without proper financing and strategic planning.

The author agrees that the goals of public administration in the field of land resources should be, first of all, to prevent negative consequences in the process of their use, and among the main tasks - to ensure financing of measures for planning, forecasting, organizing rational use and protection of lands, as well as increasing the overall efficiency of management activities. Separate attention is paid to the peculiarities of the implementation of powers in the field of land relations by military administrations created under martial law. The author analyzes the current practice of

the Supreme Court of Ukraine, which reveals the peculiarities of law enforcement in cases related to the functioning of these temporary administrative structures in the field of land administration.

In conclusion, the need for further reform of the public administration system in the field of land relations is noted. The author emphasizes the importance of strengthening the potential of local governments, supporting their ability to exercise their own powers in the context of decentralization, and also emphasizes the expediency of forming a transparent, consistent and stable legal policy in the field of land administration.

**Keywords:** territorial community, local self-government, decentralization, communal property, martial law, military administrations, local state administrations, practice of the Supreme Court.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, що супроводжується активними процесами децентралізації, європейської інтеграції та адаптації законодавства до європейських стандартів, особливого значення набуває питання чіткого визначення повноважень різних суб'єктів публічної влади у сфері регулювання земельних відносин. Земельні ресурси мають стратегічну цінність, адже виступають основою економічного зростання територіальних громад, засобом реалізації права комунальної власності та важливим інструментом забезпечення належного використання земель.

У такому контексті постає потреба в точному розмежуванні компетенцій між органами місцевого самоврядування різних рівнів, територіальними громадами та органами державної виконавчої влади. Знання меж відповідальності кожного із цих суб'єктів є запорукою ефективного управління, реалізації принципу субсидіарності та дотримання засад правової визначеності.

Особливої уваги це питання набуває в умовах воєнного стану, коли до системи територіального управління долучаються військові адміністрації. Це зумовлює необхідність переосмислення співвідношення повноважень між постійно діючими органами публічної влади та тимчасовими структурами, запровадженими у зв'язку з особливим правовим режимом.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність наукового осмислення чинного правового регулювання, поглибленого аналізу нормативної бази та розробки узгоджених теоретико-практичних підходів до впорядкування розмежування повноважень у земельній сфері. Це сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню місцевої демократії та забезпеченню сталого розвитку територій.

**Аналіз досліджень і публікацій з проблеми.** Проблематика розмежування повноважень між органами публічної влади у сфері земельних відносин є предметом тривалого наукового аналізу в українському правознавстві. Утім, з огляду на новітні трансформаційні процеси, ця тема набуває нової актуальності.

Зокрема, децентралізація, зміна підходів до управління землями в межах і за межами населених пунктів, запровадження воєнного стану, зміщення акцентів у взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також перегляд ролі інститутів державної регіональної політики – усе це створює нові умови, які потребують більш глибокого наукового осмислення.

На думку А.С. Самородова, в Україні конституційно закріплено існування двох паралельних систем публічної влади на місцях - місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що передбачає необхідність чіткого нормативного розмежування їхніх повноважень.[1]

Особливого значення набуває реалізація представницьких повноважень територіальних громад у сфері управління земельними ресурсами.

Законодавство передбачає, що більшість таких повноважень реалізується органами місцевого самоврядування виключно на пленарних засіданнях сільських, селищних і міських рад, що відповідає засадам демократичного врядування. Водночас на практиці часто виникають конфлікти юрисдикційного характеру між місцевими державними адміністраціями та органами самоврядування, зумовлені неоднозначним тлумаченням меж здійснення функцій і повноважень. Такі ситуації особливо характерні для районного та обласного рівнів, де спостерігається перетин сфер впливу між державними адміністраціями та відповідними радами.[1] Виходячи з цього, актуальним залишається завдання формування ефективного правового механізму розмежування повноважень, який спирався б на конституційні засади, зокрема принципи субсидіарності, автономії місцевого самоврядування та відповідальності органів влади перед населенням територіальних громад.

Актуальність розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування підтверджується також оцінками міжнародних інституцій, зокрема Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи. Так, Клаудія Лучіані, Директорка Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, зазначала, що у процесі децентралізації значна кількість повноважень була передана на місця, однак практика свідчить про збереження дублювання функцій між різними рівнями врядування, що знижує ефективність управлінських процесів. Ці виклики ускладнилися після початку повномасштабної агресії Російської Федерації, що спричинила запровадження воєнного стану та залучення військових адміністрацій до здійснення окремих функцій місцевої влади.[2]

У результаті склалася ситуація, за якої тимчасове виконання повноважень органів місцевого самоврядування з боку державної влади, з одного боку, обумовлене міркуваннями безпеки та необхідністю оперативного реагування, а з іншого - створює ризики послаблення демократичних механізмів управління, зниження підзвітності влади перед громадою та порушення балансу між центральною і місцевою владою. Така трансформація системи врядування потребує теоретичного осмислення і нормативного врегулювання з урахуванням

як національних реалій, так і міжнародних стандартів місцевої демократії та доброго врядування.[2] Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, питання системного аналізу взаємодії між територіальними громадами, органами місцевого самоврядування регіонального рівня та виконавчою владою, особливо в умовах воєнного стану та в контексті європейської інтеграції, залишається важливим і таким, що потребує подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність дослідження правових механізмів розмежування повноважень з урахуванням сучасних викликів і стратегічних напрямів розвитку публічного управління.

**Мета статті** полягає у всебічному теоретико-правовому аналізі процесу розмежування повноважень між органами публічної влади у сфері земельних відносин, з урахуванням сучасних викликів, викликаних децентралізаційними процесами та воєнним станом; виявленні особливостей реалізації повноважень військовими адміністраціями та оцінці практики Верховного Суду щодо зазначених питань.

**Виклад основного матеріалу.** Конституційна модель регулювання земельних відносин в Україні ґрунтується на положенні статті 13 Основного Закону, яка закріплює засадничу ідею публічної власності на землю та інші природні ресурси, визначаючи їх об’єктами права власності Українського народу. Водночас Основний Закон делегує реалізацію правомочностей власника органам державної влади та органам місцевого самоврядування - що свідчить про існування двох самостійних і водночас паралельних систем публічної влади на місцях.[3] Така конституційна конструкція передбачає, що органи виконавчої влади й органи самоврядування здійснюють повноваження не як ієрархічно підпорядковані структури, а як відокремлені носії публічного інтересу в межах своєї компетенції. Ця модель вимагає чітко окресленого функціонального розмежування, оскільки лише на основі збалансованого розподілу владних повноважень можливе ефективне, відповідальне та підконтрольне управління об’єктами права власності народу, зокрема - у сфері земельних відносин. Власність як конституційно захищене благо передбачає обов’язок діяти в інтересах особи та суспільства загалом, що зумовлює необхідність унеможливлення конкуренції чи підміни функцій між органами держави та громади. Виходячи зі змісту статті 13 Конституції України, можна стверджувати, що законодавець не лише проголошує публічно-правову природу національних ресурсів, а й імпліцитно вимагає створення ефективного нормативно-правового механізму, який забезпечуватиме збалансований розподіл повноважень між загальнодержавними інституціями та органами місцевого самоврядування.

Право власності справедливо вважається однією з фундаментальних засад функціонування суспільства. Воно виступає не лише базисом для забезпечення життєздатності економіки держави й окремих регіонів, а й чинником сталого розвитку. Як комплексна правова категорія, власність охоплює економічний, соціальний, політичний, управлінський та юридичний виміри суспільного життя.

Суб'єктами права комунальної власності на землю відповідно до частини першої статті 83 Земельного кодексу України є територіальні громади сіл, селищ і міст. [4] Водночас, як справедливо наголошує В.М. Кожуріна, незважаючи на визнання за територіальною громадою статусу суб'єкта прийняття рішень, дієві механізми реалізації цього статусу залишаються нерозвиненими. Йдеться, зокрема, про відсутність належного нормативного забезпечення участі жителів громад у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, у тому числі у сфері розпорядження земельними ресурсами. Звісно, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у статті 6-1 окреслює низку форм участі громадян у вирішенні питань місцевого значення - від місцевого референдуму до громадських слухань та публічних консультацій.[5] Зокрема місцеві референдуми, досі не мають законного регулювання, що унеможливлює їх фактичну реалізацію на практиці. Після скасування Закону України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» 1991 року, який хоча й не був досконалим, однак забезпечував певний механізм реалізації права територіальних громад на безпосередню участь у вирішенні питань місцевого значення, законодавець не спромігся створити ефективну нормативну базу для нового інституту. Це свідчить про тривалий інституційний вакуум і розрив між конституційно задекларованими принципами народовладдя та реальною спроможністю громад впливати на управління ресурсами, зокрема комунальними землями, що в умовах децентралізації та військового стану набуває особливої значущості.

У цьому контексті слід підтримати позицію В.М. Кожуріної, яка справедливо наголошує, що комунальна власність - поряд із державною та приватною - є рівноправною формою права власності. За своєю сутністю вона має колективний характер і належить до публічної форми власності. При цьому термін "комунальна власність" вживається в кількох вимірах: юридичному, економічному та управлінському, що лише підкреслює її багатогранність. Разом із тим, у національному законодавстві відсутнє чітке визначення кола осіб, які складають територіальну громаду, що породжує суперечності у реалізації комунальної власності. З огляду на аналіз нормативних актів та наукових підходів, доцільно виокремити три ключові ознаки територіальної громади: інтеграційну - як сукупність фізичних осіб (жителів); територіальну - як прив'язку осіб до певної адміністративно-територіальної одиниці; та змістовно-соціальну - як наявність спільних інтересів щодо благоустрою, медичного й освітнього забезпечення, екології, місцевого господарства й управління комунальною власністю.[4]

Нормативна архітектура земельного законодавства України засвідчує наявність складної, ієрархічно організованої системи розподілу повноважень у сфері земельних відносин між органами місцевого самоврядування різних рівнів, а також місцевими державними адміністраціями. В межах цієї системи чітко окреслюються функціональні межі між суб'єктами управління, що, з одного

боку, покликано гарантувати ефективне й адресне використання земельних ресурсів, а з іншого - забезпечити баланс між централізованим регулюванням та децентралізованим розпорядженням комунальною власністю.

Обласні й районні ради наділені переважно координаційно-політичними повноваженнями щодо реалізації державної політики у сфері охорони та використання земель, розпорядження землями спільної власності територіальних громад, затвердження програм та здійснення землеустрою. Натомість сільські, селищні та міські ради, як базовий рівень місцевого самоврядування, виступають безпосередніми розпорядниками земель комунальної власності, що належать відповідним територіальним громадам. Вони здійснюють повний спектр управлінських дій - від передачі у власність або користування земельних ділянок до організації викупу для суспільних потреб і вирішення земельних спорів.[6] Водночас Київська та Севастопольська міські ради, враховуючи особливий статус цих міст, мають розширені повноваження, включаючи можливість встановлення меж районів, викупу земель та здійснення державного контролю у межах міста. Районні у містах ради можуть реалізовувати свої земельні функції лише за делегуванням від відповідних міських рад, що підкреслює гнучкість інституційної моделі.[6]

У паралелі з цим, місцеві державні адміністрації зберігають низку ключових функцій, зокрема - щодо розпорядження землями державної власності, координації землеустрою, контролю за охороною земель, підготовки висновків та внесення пропозицій до Кабінету Міністрів. Їхня роль є інструментальною, спрямованою на реалізацію державної політики та забезпечення нагляду. Важливим елементом у розподілі повноважень між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування є функції у сфері земельних відносин, охорони навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів. Законодавець чітко регламентує компетенцію місцевих державних адміністрацій у цій галузі, що засвідчує положення статті 21 Закону України «Про місцеві державні адміністрації». Місцева державна адміністрація виступає реалізатором державної екологічної політики на регіональному рівні. Вона не лише розробляє програми раціонального використання земель і природних ресурсів, але й забезпечує контроль за їх виконанням. Особливу увагу закон приділяє управлінню землями державної власності - саме в цьому аспекті спостерігається чітке закріплення виконавчої функції держави, яка не може бути передана органам місцевого самоврядування.[7]

Водночас адміністрації виконують значний обсяг погоджувальних, інформаційних, контрольних та координаційних функцій, що передбачають постійний зв’язок із громадою, органами самоврядування та підприємствами різних форм власності. До таких належать, зокрема, погодження документації із землеустрою, інформування населення про стан довкілля та екологічні загрози, ліквідація наслідків аварій, захист прав громадян на безпечне середовище та контроль за дотриманням екологічного законодавства.[7]

Необхідно звернути увагу також на те, що виконавчі органи публічної влади є основними суб'єктами, які здійснюють державне управління у сфері використання земельних ресурсів. У цьому зв'язку заслуговує на підтримку позиція Н. Голош, яка слушно наголошує, що державне управління використанням земельних ресурсів - це впорядкування процесу їх використання (відносин між землевласниками, землекористувачами, орендарями та органами влади) від імені держави через суб'єктів управлінської діяльності шляхом реалізації управлінських функцій задля досягнення сталого землекористування. Авторка справедливо підкреслює, що складовими організаційного механізму такого управління є чітко визначені цілі, завдання, принципи, методи, об'єкти й суб'єкти управління з їх функціональною діяльністю. При цьому цілями державного управління мають бути, насамперед, запобігання негативним наслідкам у процесі використання земельних ресурсів, а серед основних завдань - забезпечення фінансування заходів із планування, прогнозування, організації раціонального використання та охорони земель і підвищення ефективності управлінської діяльності загалом.[8]

Важливо розуміти, що у системі публічного управління фундаментальною складовою є чітке розмежування повноважень між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням. Такий розподіл здійснюється через класифікацію функцій виконавчої влади за їх характером та можливістю передачі на місцевий рівень. До виключних повноважень держави належать ті, що безпосередньо пов'язані з основними функціями держави та не підлягають делегуванню. Це, зокрема, питання оборони, безпеки, зовнішньої політики та інші фундаментальні напрямки, які становлять ядро державного суверенітету.

Разом із тим, законодавство передбачає можливість делегування окремих повноважень органам місцевого самоврядування. Залежно від характеру таких повноважень вони поділяються на дві групи - передані (делеговані) та закріплені. Передані повноваження мають на меті забезпечення доступу мешканців територіальних громад до базових соціальних, гуманітарних та економічних послуг. Їх реалізація здійснюється на постійній основі, фінансування - через субвенції з державного бюджету. До ключових ознак цих повноважень належить: надання послуг, гарантованих Конституцією України, забезпечення рівного доступу до них для всіх мешканців відповідної категорії, а також наявність чітких критеріїв оцінки якості їх надання. Контроль з боку держави охоплює як правову відповідність, так і досягнення ефективності у наданні таких послуг.[9]

Закріплені повноваження, натомість, також мають постійний характер, але відрізняються тим, що вони спрямовані на економічний розвиток або стосуються соціально-гуманітарної сфери у ширшому розумінні. Вони можуть включати надання послуг юридичним та фізичним особам і передбачають наявність встановлених державою стандартів якості та обсягів. Їх фінансування здійснюється через закріплення частини загальнодержавних податків за

місцевими бюджетами або шляхом надання відповідних трансфертів. Законодавчо може бути визначено мінімальний обсяг фінансування таких повноважень. Контроль у цьому випадку так само охоплює як юридичну відповідність, так і результати виконання згідно з визначеними показниками ефективності.[9]

З моменту введення в Україні воєнного стану почалося активне формування нової структури управління на регіональному та місцевому рівнях. Зокрема, відповідно до Указу Президента України № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» були створені обласні, районні та Київська міська військові адміністрації як тимчасові органи публічної влади. [10] Особливість їхнього правового статусу полягає у подвійній природі: з одного боку, вони реалізують функції виконавчої влади, з іншого - за певних умов можуть перебирати повноваження органів місцевого самоврядування. В умовах дії воєнного стану в Україні, що зумовив перерозподіл владних повноважень на місцях, особливого значення набуває аналіз нормативного підґрунтя діяльності військових адміністрацій як тимчасових органів публічної влади. Зокрема, ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» конкретизує перелік повноважень, які покладаються на ці адміністрації у сфері регулювання земельних відносин. Так, відповідно до ч. 2 цієї статті, військові адміністрації населених пунктів на відповідній території здійснюють повноваження, зокрема щодо надання містобудівних умов і обмежень забудови земельних ділянок (п. 14), а також вирішення питань регулювання земельних відносин (п. 26), за винятком відчуження земель з комунальної власності та надання їх в оренду на строк понад один рік. Окреме місце займають повноваження обласних і районних військових адміністрацій, які згідно з ч. 3 цієї ж статті можуть перебирати на себе повноваження органів місцевого самоврядування, у тому числі в частині вирішення питань регулювання земельних відносин.[11] Такий підхід законодавця є наслідком необхідності забезпечення безперервного управління на місцях у ситуаціях, коли органи місцевого самоврядування не можуть ефективно діяти через об’єктивні загрози чи тимчасову окупацію територій. Водночас, передача функцій щодо управління землями від представницьких органів територіальних громад до військових адміністрацій несе у собі низку ризиків із погляду дотримання принципу субсидіарності та реального впливу громади на розпорядження ресурсами, які належать їй за Конституцією.

У науковій та правозастосовній площині важливо чітко розмежовувати поняття військових адміністрацій та військово-цивільних адміністрацій, оскільки вони різняться як за правовою природою, так і за обсягом компетенції. Як слушно зазначають Воробей П.А., Галунько В.В., Шишка Р.Б. та Лазарев А.А., військові адміністрації й військово-цивільні адміністрації, попри зовнішню схожість, відрізняються за правовою природою, метою створення, сферою дії, умовами утворення та строками функціонування.

Військові адміністрації утворюються виключно в умовах воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» з метою забезпечення дії Конституції, оборони, громадської безпеки та охорони прав людини. Натомість військово-цивільні адміністрації створюються під час збройного конфлікту (зокрема в зоні АТО/ООС) відповідно до спеціального закону і заміщують органи влади, які не здатні здійснювати свої функції. Їх повноваження, територіальна юрисдикція та тривалість діяльності також істотно різняться. [12] У розвиток висвітленої проблематики варто звернутися до актуальної судової практики, яка ілюструє застосування положень спеціального законодавства в умовах воєнного стану. Так, у постанові Верховного Суду від 19 червня 2024 року у справі № 380/11624/23 докладно розглянуто правову ситуацію, що виникла внаслідок звернення громадянки із заявою про передачу в безоплатну власність земельної ділянки комунальної форми власності для будівництва й обслуговування житлового будинку. У відповідь на цю заяву військова адміністрація населеного пункту відмовила у її задоволенні, мотивуючи це відсутністю відповідних повноважень, посилаючись при цьому на п. 26 ч. 2 ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII. Суд першої та апеляційної інстанцій підтримали позицію відповідача, а Верховний Суд, залишивши касаційну скаргу без задоволення, остаточно підтвердив, що у межах чинного правового режиму органи військових адміністрацій не наділені компетенцією щодо відчуження земель комунальної власності. Як підкреслено в рішенні, Закон № 389-VIII є спеціальним щодо Земельного кодексу України й підлягає пріоритетному застосуванню в умовах воєнного стану. Таким чином, обмеження, закріплені у статті 15 цього Закону, мають імперативний характер, а їх обхід або ігнорування є неприпустимими. Значення цієї правової позиції полягає не лише в роз'ясненні змісту статті 15 Закону № 389-VIII, а й у підтвердженні загального принципу правової визначеності: навіть за умов надзвичайного правового режиму суб’єкти владних повноважень зобов’язані діяти виключно в межах, визначених законом. При цьому Верховний Суд виразно наголосив, що жоден інший нормативний акт, зокрема акти Верховної Ради України чи рішення органів місцевого самоврядування, не можуть змінити чи розширити межі делегованих законом повноважень військових адміністрацій.[13]

Продовжуючи аналіз актуальної судової практики, слід звернути увагу на позицію, сформовану в межах справи № 922/502/24, у якій предметом розгляду стало поновлення договорів оренди земельних ділянок на новий строк. У постанові Східного апеляційного господарського суду від 12.08.2024, підтриманій згодом Верховним Судом у постанові від 17.12.2024, було зроблено важливий акцент на відмежуванні понять “надання земельної ділянки в оренду” та “поновлення вже існуючого договору оренди”. Суд апеляційної інстанції, скасовуючи рішення Господарського суду Харківської області, обґрунтовано вказав, що Закон України «Про правовий режим воєнного стану» не містить

заборони на поновлення договорів оренди, укладених до введення воєнного стану. Відповідно до правового висновку Верховного Суду, обмеження, передбачені пунктом 26 частини 2 статті 15 згаданого Закону, стосуються лише первинного надання земельних ділянок в оренду на строк понад один рік. Натомість дії, пов'язані з реалізацією права орендаря на поновлення договору відповідно до статті 33 Закону України «Про оренду землі», не суперечать вимогам чинного законодавства та не потребують погодження з військовою адміністрацією у межах додаткових процедур.[14] Виходячи з цього, варто погодитися з Говоровим В.С., що одним із ключових чинників ефективного виконання завдань, покладених на військові адміністрації в умовах воєнного стану, є якісне нормативно-правове забезпе-чення. Саме від того, наскільки правові акти, що регулюють їх діяльність, відповідатимуть об'єктивному стану та динаміці суспільних відносин, а також наскільки ефективними будуть організаційно-правові та фінансові механізми у сфері захисту й оборони, залежить забезпечення суверенітету й територіальної цілісності держави, гаран-тія прав і свобод громадян, функціонування демокра-тичних інститутів на основі принципу верховенства права та зміцнення законності й правопорядку.[15]

**Висновок.** У сучасних умовах здійснення реформи децентралізації, що супроводжується глибокими трансформаціями системи публічного управління, особливої актуальності набуває забезпечення чітко окреслених, стабільних і збалансованих повноважень органів місцевого самоврядування у сфері регулювання земельних відносин. Зокрема, критично важливим є остаточне вирішення проблеми розмежування компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, оскільки збереження дублювання функцій або їх невизначеності створює передумови для управлінської неефективності, корупційних ризиків та правової невизначеності у сфері розпорядження земельними ресурсами.

Особливо загострюється ця проблема в умовах воєнного стану, коли до структури публічної влади включено військові адміністрації, які в окремих випадках повністю або частково перебирають на себе функції органів місцевого самоврядування. Це тимчасове делегування владних повноважень не повинно нівелювати саму природу самоврядування, а отже – має супроводжуватися належним контролем, нормативною обмеженістю та чітким механізмом відновлення повноважень обраних громадою органів після стабілізації ситуації.

У цьому контексті пріоритетним завданням державної політики має стати не тільки збереження, а й посилення інституційної, фінансової та нормативної підтримки органів місцевого самоврядування, зокрема в частині реалізації їх земельних повноважень. Таке посилення повинне носити пропорційний, цільовий і прогнозований характер, а не залежати від політичної кон'юнктури чи надзвичайних обставин. Одночасно слід створити дієві механізми залучення жителів громад до ухвалення рішень у сфері земельних відносин, що дозволить забезпечити належну підзвітність та прозорість процесів управління.

Нарешті, сталий розвиток земельного самоврядування можливий лише за умови послідовної державної політики, орієнтованої на партнерство між рівнями влади, утвердження правової визначеності повноважень і системну підтримку локальної демократії. Відповідно, подальші дослідження повинні бути зосереджені на удосконаленні процедур участі громадян, підвищенні адміністративної спроможності місцевих рад, а також на забезпеченні реального механізму взаємодії між органами місцевого самоврядування, виконавчою владою та військовими адміністраціями без шкоди для автономії громади.

***Література***

1. Самородов А. С. Особливості розмежування повноважень у сфері земельних відносин між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Право та інновації. - 2016. - № 3. - С. 79-86. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2016_3_15

2. Розмежування повноважень органів місцевого самоврядування є кроком до сильнішого багаторівневого врядування в Україні - Офіс Ради Європи в Україні. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/division-of-competences-between-the-state-and-local-authorities-is-a-step-forward-to-stronger-multilevel-governance-in-ukraine

3. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

4. Кожуріна В. М. Публічне управління земельними ресурсами територіальних громад: дис… доктора філософії. 64.858.010. Харків, 2021. 252 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Dis_kogurn.pdf

5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 3 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text

6. Земельний кодекс України : Кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III : станом на 7 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text

7. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text

8. Голош Н. Організаційно-правовий механізм управління земельними ресурсами в контексті децентралізації влади в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Т. 47, № 4. С. 70–77. URL: https://doi.org/10.33287/102070

9. КОНЦЕПЦІЯ розмежування та розподілу повноважень. 2024. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44381.pdf

10. Про утворення Військових адміністрації: Указ Президента України від 24.02.2022 68/2022. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022

11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

12. Воробей П. А., Галунько В. В., Шишка Р. Б., Лазарев А.А. Військові адміністрації як адміністративні органи. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 7. С. 552–555. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/131

13. Постанова Верховного Суду від 14 серпня 2024 року у справі № 200/3942/23. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/121036286

14. Постанова Верховного Суду від 17 грудня 2024 року у справі № 922/502/24. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/123928309

15. Говоров В. Актуальні проблеми повноважень військових адміністрацій під час дії правового режиму воєнного стану. Право та інновації. 2024. № 1 (45). С. 87–95. URL: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1(45)-12

***References***

1. Samorodov A. S. (2016) Osoblyvosti rozmezhuvannia povnovazhen u sferi zemelnykh vidnosyn mizh mistsevymy derzhavnymy administratsiiamy ta orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Features separation of powers in land relations between local state administrations and local authorities]. Pravo ta innovatsii / Law and innovations - № 3. – P. 79-86. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2016_3_15 [in Ukrainian]

2. Rozmezhuvannia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ye krokom do sylnishoho bahatorivnevoho vriaduvannia v Ukraini [The division of powers of local self-government bodies is a step forward to stronger multilevel governance in Ukraine] - Ofis Rady Yevropy v Ukraini. Retrieved from: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/division-of-competences-between-the-state-and-local-authorities-is-a-step-forward-to-stronger-multilevel-governance-in-ukraine [in Ukrainian]

3. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine] : vid 28.06.1996 № 254к/96-VR : stanom na 1 sich. 2020 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text [in Ukrainian]

4. Kozhurina V. M. (2021) Publichne upravlinnia zemelnymy resursamy terytorialnykh hromad [Public administration of territorial community land resources]: dys… doktora filosofii. 64.858.010. Kharkiv. 252 p. Retrieved from: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Dis_kogurn.pdf [in Ukrainian]

5. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine] : Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR : stanom na 3 lyp. 2025 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text [in Ukrainian]

6. Zemelnyi kodeks Ukrainy [The Land Code of Ukraine] : Kodeks Ukrainy vid 25.10.2001 № 2768-III : stanom na 7 liut. 2025 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text [in Ukrainian]

7. Pro mistsevi derzhavni administratsii [On Local State Administrations] : Zakon Ukrainy vid 09.04.1999 № 586-XIV: stanom na 8 sich. 2025 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text [in Ukrainian]

8. Holosh N. (2020) Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm upravlinnia zemelnymy resursamy v konteksti detsentralizatsii vlady v Ukraini [Organizational and Legal Mechanism of Land Resource Management in the Context of Decentralization of Power in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia / Public administration and local government. T. 47, № 4. P. 70–77. Retrieved from: https://doi.org/10.33287/102070 [in Ukrainian]

9. KONTSEPTSIIA rozmezhuvannia ta rozpodilu povnovazhen [CONCEPT of delimitation and distribution of powers]. 2024. Retrieved from: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44381.pdf [in Ukrainian]

10. Pro utvorennia Viiskovykh administratsii [On the establishment of Military Administrations]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 68/2022. Retrieved from: zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022 [in Ukrainian]

11. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law] : Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII : stanom na 14 trav. 2025 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian]

12. Vorobei P. A., Halunko V. V., Shyshka R. B, Lazarev A.A. (2024) Viiskovi administratsii yak administratyvni orhany [military administrations as administrative authorities]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal / Juridical scientific and electronic journal. № 7. P. 552–555. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/131 [in Ukrainian]

13. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 14 serpnia 2024 roku u spravi № 200/3942/23. [Resolution of the Supreme Court of August 14, 2024 in case No. 200/3942/23.] Retrieved from: https://reyestr.court.gov.ua/Review/121036286 [in Ukrainian]

14. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 17 hrudnia 2024 roku u spravi № 922/502/24. [Resolution of the Supreme Court of December 17, 2024 in case No. 922/502/24.] Retrieved from: https://reyestr.court.gov.ua/Review/123928309 [in Ukrainian]

15. Hovorov V. ktualni problemy povnovazhen viiskovykh administratsii pid chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Current problems of the powers of military administrations during the martial law regime.] Pravo ta innovatsii / Law and innovations. 2024. No. 1 (45). P. 87–95. URL: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1(45)-12

*УДК 347.62 (477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1269-1277*

**Хижний Антон Віталійович** аспірант кафедри цивільно-правових дисциплін навчально-наукового інституту права та психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, https:// orcid.org/0009-0000-4260-4265

# ПРАВОВА ПРИРОДА КОНЦЕСІЙНИХ ДОГОВОРІВ ТА ЇХ МІСЦЕ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті аналізуються відносини, що виникають при укладенні договору концесії, а також нормативно-правове регулювання концесійної діяльності. Досліджується правова природа та місце концесійних договорів у цивільному праві України. Наголошується, що законодавче регулювання концесії орієнтоване на узгодження інтересів основних учасників та досягнення загальнонаціональних цілей розвитку, що, в свою чергу, створює певні правила для здійснення концесії, визначає умови та обмеження для результатів обох учасників.

На підставі аналізу загальних положень про цивільно-правовий договір, його істотні умови та юридичні ознаки, зроблено висновок про цивільно-правову природу договору концесії та спростовано його належність до адміністративних договорів. Автором підтримано наукову позицію, згідно з якою регулювання договору концесії у ЦК України, з властивими йому засадами та приватно-правовими принципами, створює умови для забезпечення інтересів учасників концесійних відносин, перетворюючи концесію в ефективну форму залучення приватного інвестора у фінансування розбудови вітчизняної економіки.

В статті наголошено, що основними ознаками договору концесії, є – предмет договору – об’єкти державної та комунальної власності, монопольні сфери діяльності органів державної та місцевої влади; суб'єктами концесійного договору є органи державної влади і органи місцевого самоврядування як власники майна; договір концесіє є казуальним, оскільки спрямований на досягнення конкретно визначеної мети - забезпечення суспільних інтересів та потреб населення; договором концесії легально закріплено умову про відшкодування і повернення предмета договору, який надається приватному партнеру на оплатній основі.

Обгрунтовується висновок, що пріоритетними для застосування концесій є інфраструктурні галузі, де поєднуються інвестиції приватних партнерів, досвід і висококваліфіковане управління органів влади.

**Ключові слова:** концесія, концесійна діяльність, договірне право, договір концесії, об’єкт концесії, приватно-правові відносини, концесієдавець, концедент.

**Khyzhnyi Anton Vitaliiovych** graduate student of the department of civil law disciplines at the Educational and research institute of law and psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, https:// orcid.org/0009-0000-4260-4265

# LEGAL NATURE OF CONCESSION AGREEMENTS AND THEIR PLACE IN THE CIVIL LAW OF UKRAINE

**Abstract.** The article analyzes the relations that arise when concluding a concession agreement, as well as the regulatory and legal regulation of concession activities. The legal nature and place of concession agreements in the civil law of Ukraine are investigated. It is emphasized that the legislative regulation of the concession is focused on harmonizing the interests of the main participants and achieving national development goals, which, in turn, creates certain rules for the implementation of the concession, determines the conditions and restrictions for the results of both participants. Based on the analysis of the general provisions on a civil law contract, its essential conditions and legal features, a conclusion was made about the civil law nature of the concession contract and its belonging to administrative contracts was refuted. The author supports the scientific position, according to which the regulation of the concession agreement in the Civil Code of Ukraine with its inherent principles and private law principles creates conditions for ensuring the interests of participants in concession relations, turning the concession into an effective form of attracting a private investor to finance the development of the domestic economy. The article emphasizes that the main features of a concession agreement are - the subject of the agreement - objects of state and municipal property, monopoly spheres of activity of state and local government bodies; the subjects of the concession agreement are state authorities and local self-government bodies as property owners; the concession agreement is casual, since it is aimed at achieving a specifically defined goal of ensuring public interests and needs of the population; the concession agreement legally enshrines the condition of compensation and return of the subject of the agreement, which is provided to the private partner on a paid basis.

The conclusion is substantiated that the priority areas for the use of concessions are infrastructure sectors that combine investments of private partners, experience and highly qualified management of government bodies.

**Keywords:** concession, concession activity, contract law, concession agreement, concession object, private law relations, concessionaire, grantor.

**Постановка проблеми.** Немає жодних сумнівів в тому, що Україна як суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава має базуватися на розвинутому громадянському суспільстві. Надійним фундаментом розбудови громадянського суспільства є налагоджений регуляторний механізм приватно-правового законодавства, ідеологічну роль у якому відіграє Цивільний кодекс України. До того ж, наголошують науковці, і ми повністю згодні з такими

висновками - інтеграція України до європейського простору, модернізація економічних відносин, глобалізаційні процеси, розвиток технологій, цивільного обороту та поява в ньому нових об'єктів, переосмислення фундаментальних підходів до інститутів цивільного права, ставлять нові виклики перед сучасною державою та потребують відповідної реакції, в тому числі, у сфері нормопроєктування [1, с. 157]. В цьому аспекті не можемо не погодитись і із висновками Є. О. Харитонова та О. І. Харитонової, що Цивільний кодекс України можна віднести до актів «пасіонарного типу». Це пов'язано з тим, що він створювався на новій концептуальній основі як кодекс громадянського суспільства, правової держави і кодекс приватного права, з урахуванням сучасних європейських тенденцій та досвіду розвитку правових систем [2, с. 9].

Як зазначають А. Довгерт та Є. Харитонов, «європейськійсть» ЦК України 2003 року виявилася насамперед у «вплетених» до її правової матерії ідей природного приватного права, верховенства права, поділу права на публічне і приватне тощо.

Ключовим моментом у переході вітчизняної приватноправової системи на європейські «правові рейки» стало закріплення в кодексі загальних засад цивільного права (ст. 3 ЦК України).

Особливо великого значення для зближення національної системи приватного права з відповідними іноземними системами набула об'єктивізація принципів справедливості, добросовісності та розумності, які є доконечною сутністю права та вказують на його природне походження [3, с. 9].

На думку О. Ю. Черняк та С. А. Абросімова, у сучасному векторі національне договірне право повинно бути реформовано, зокрема, в таких напрямах: виокремлення нових і переосмислення вже задекларованих принципів договірного права, форми та умов договору, відходу від традиції врегулювання різноманітних видів договорів із запровадження такого регулювання на рівні ЦК України, особливо в сучасних умовах, коли величезна кількість змішаних договорів, або ж таких, які є непоіменованими й не отримали свого закріплення в ЦК України чи інших нормативних актах [4, с. 50-51].

Все вище наведене дозволяє вести мову про необхідність включення до Цивільного кодексу України ряду договорів, які регулюють концесійну діяльність, і свідчить про актуальність обраної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні засади правового регулювання відносин, які виникають при укладенні концесійних договорів досліджувались багатьма українськими цивілістами. Серед них необхідно виділити: О. А. Беляневич, В. Г. Варнавського, А. В. Венедиктова, О. М. Вінник, В. М. Гайворонського, О. М. Григорова, А. І. Демченко, М. І. Дибу, О. В. Дзеру, А. С. Довгерта, Н. Г. Дутко, Ю. М. Жорнокуя, А. І. Кулікова, Н. С. Кузнєцову, П. С. Матвеєва, Є. О. Мічуріна, Г. В. Мороз, Г. Й. Пузанову, Ю. В. Репету, І. В. Спасибо-Фатєєву, О. А. Українцева,Є. О. Харитонова, О. О. Цоглу, О. Ю. Черняк, О. М. Шуміло, В.С. Щербину, Л. Л. Ярошенко та ін.

Праці названих науковців стали підґрунтям для здійснення аналізу проблематики, що становить предмет даної наукової розвідки.

**Мета статті** полягає у здійсненні комплексного аналізу правової природи та місця концесійних договорів у цивільному праві України, виявлення проблем у сфері правового регулювання концесійної діяльності, а також формулювання пропозицій щодо оптимізації законодавства у сфері концесійної діяльності. Для досягнення окресленої мети, нами ставляться наступні завдання: розкрити правову природу та місце концесійних договорів у цивільному праві України, проаналізувавши нормативно-правове регулювання концесійної діяльності; визначити місце та значення концесійних договорів у сфері приватно-правових відносин; обґрунтувати та запропонувати шляхи вдосконалення правового механізму забезпечення належної правової бази регулювання концесійних договорів, з урахуванням реалій сьогодення.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасному українському законодавстві концесійна діяльність поступово відроджується. Про це свідчать прийняття законів України «Про концесії», «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг», «Про внесення змін до деяких законів України з метою стимулювання концесійної діяльності», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гарантування прав концесіонерів», «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності», «Про особливості оренди чи концесії об'єктів паливно-енергетичного комплексу, що перебувають у державній власності» та ін.

На важливість нормативно-правового регулювання концесійної діяльності все більше уваги звертається в правничій літературі, де зазначається, що законодавче регулювання концесії орієнтоване на узгодження інтересів основних учасників та досягнення загальнонаціональних цілей розвитку від їх взаємодії. Тобто, по суті, створює певні правила для здійснення концесії, визначає умови та обмеження для результатів обох учасників [5, с. 176]. Не можемо не приєднатися до точки зору Є. О. Зайцева, який вважає, що механізм концесії дозволяє державі покласти на приватний сектор інвестиційні, соціальні, екологічні та інші зобов'язання на весь період концесії, при цьому, зберігаючи у державній власності як існуюче, так і новостворене майно. Водночас, державний бюджет отримуватиме частку доходів від діяльності приватного інвестора у вигляді концесійних платежів [6, с. 79].

За звітними даними Міністерства економіки України, у 2021 році на умовах ДПП було укладено 192 договори, з яких реалізовувалося 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізовувалося (118 – не виконувалося, 35 – були розірвані/ закінчився термін дії). Зокрема, у 2020 році було укладено 4 договори ДПП (3 концесійних договори, у тому числі 2 наймасштабніших концесійних договори щодо портової інфраструктури, та 1 договір ДПП). У 2022 році - було

укладено 193 договори, з яких реалізовувався 31 договір (22 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну 6 діяльність, 4 – інші договори), 162 договори не реалізовувалося (119 – не виконувалося, 43 – розірвані/закінчився термін дії). Станом на 01.01.2023 на умовах ДПП було укладено 193 договори, з яких реалізовувалося 18 договорів (9 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договори не реалізовувались (116 – не виконувалося, 46 – розірвані / закінчився термін дії), 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації, у тому числі концесійні договори: передача в концесію майна ДП «Херсонський морський торговельний порт» і майна ДП «Адміністрація морських портів України» та передача в концесію майна ДП «Стивідорна компанія «Ольвія» і майна ДП «Адміністрація морських портів України» [7].

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2024 на умовах державно-приватного партнерства укладено 198 договорів, з яких реалізується 22 договори (10 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 6 – інші договори), 166 договорів не реалізується (115 – не виконується, 51 – розірвані/закінчився термін дії), 10 призупинені у зв’язку зі збройною агресією російської федерації. За даними Фонду державного майна, за весь період незалежності України з 1991 року було укладено 144 концесійні договори, з яких 136 стосувалися об’єктів комунальної власності і лише 8 – об’єктів державної власності у сфері автомобільних доріг, енергетики та вугільної промисловості [8, с. 48].

Загалом, концесія розглядається як важливий інструмент довгострокового структурного розвитку інфраструктурних та стратегічних послуг, що сприяє розвитку конкуренції на внутрішньому ринку, дозволяє отримати переваги досвіду приватних компаній, допомагає забезпечити ефективність та інновації. В сенсі наведеного, ми солідарні з Н. Г. Дутко в тому, що позитивний потенціал договору концесії, як перспективної форми державно-приватного партнерства, дозволяє залучити додаткові ресурси для розвитку і модернізації інфраструктури, надає можливість знизити навантаження на місцевий бюджет, розподілити ризики та забезпечити ефективне управління, і що найголовніше - застосування концесії в інфраструктурному розвитку дає можливість упровадження заходів щодо забезпечення зайнятості населення та створення нових робочих місць [9].

Впродовж останніх років, питання щодо приналежності концесійних договорів до цивільно-правових належить до категорії дискусійних. Певна правова невизначеність пов’язана насамперед з тим, що нібито наявність владного акту держави, який лежить в основі концесійних відносин, позбавляє цей договір рис цивільно-правового. Деякі автори доводять відсутність у концесійних договорах цивільно-правових засад особливим характером об’єктного складу (предмету договору, яким є майно (об’єкти) державної чи комунальної власності; особливим характером певних видів діяльності, які

складають прерогативу держави чи іншого публічно-правового утворення і вимагають їх здійснення лише на умовах концесії; підкорення концесіонера імперативам публічного інтересу тощо [10, с. 34-37]. В. Стефанюк, взагалі зроблено висновок про приналежність концесійних договорів до адміністративних, оскільки правом укладати договір для реалізації своїх управлінських функцій, наділені виключно владні суб'єкти [11, с. 13]. Важко погодитись із такими твердженнями автора, адже наявність державного владного суб'єкту, може свідчити лише про особливий суб'єктний склад цього договору, тим більше в умовах рівності партнерських відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності.

До того ж адміністративний договір не передбачає односторонньої зміни чи відмови, тоді як концесійний договір, як і будь-який інший цивільно-правовий договір, може бути розірваний, навіть в односто-ронньому порядку, правда, з дотриманням процедурних моментів, визначених законом.

Така характеристика договору, як публічність - оприлюднення його умов, наразі, не може вважатися тією ознакою, за якою договір автоматично потрапляє до категорії адміністративних. Якраз публічність виступає однією із рис цивільно-правового договору, оскільки умовою укладення концесійного договору є проведення концесійного конкурсу, який здійснюються на засадах відкритості та публічності.

Л. М. Гончарук, досліджуючи правову природу договору концесії, обґрунтовував підхід, за яким зарегульованість концесійних відносин галузевими актами створює умови, за яких унеможливлюється вплив учасників договору концесії на ці правові відносини, та стверджує, що «регулювання договору концесії у ЦК України з властивими йому засадами та приватно-правовими принципами (свободи договору, юридичної рівності учасників, добросовісності, розумності та справедливості тощо) могло б забезпечити збалансування інтересів учасників концесійних відносин, перетворити концесію в ефективну форму залучення приватного інвестора у фінансування розбудови вітчизняної економіки» [12, с. 177].

Отже, концесійні договори не можуть за жодних обставин бути класифіковані, як адміністративні. Нам імпонує позиція А. В. Макаренко, яка вказує такі обставини неможливості віднесення концесійного договору до адміністративних договорів.

По-перше, концесії надаються з метою підвищення ефективності виробничого потенціалу об'єктів державної та комунальної власності.

По-друге, процес управління об'єктами концесії визначений згідно з потребами населення, і концесіонер бере на себе зобов'язання дотримуватись певних норм. Природно, договори концесії на управління передбачають управлінську самостійність концесіонерів, але тільки відносно мети та умов здійснення концесійної діяльності. До того ж управління в даному разі стосується пошуку та розробки нових шляхів отримання більших прибутків, а

не, власне, методів владного впливу. Третя обставина є похідною від попередньої - органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в концесійних відносинах виступають як власники майна та делегують приватній особі саме повноваження власності.

По-четверте, умови договорів концесії є конфі-денційними, оскільки містять відомості, які становлять комерційну таємницю (особливості виробництва, технологічні рішення тощо) [13, с. 253].

Також, хочеться підтримати авторку в її висновку, що в юридичному відношенні концесія - це «гібридний» правовий інструмент, який має одночасно договірні та статутні (законодавчі) джерела. Це проявляється в якості збереження, як елементу концесійного механізму, акту законодавчого чи виконавчого органу влади як основи виникнення подібних правовідносин.

А також незмінним лишається поняття права виключного користування об’єктами державної та комунальної власності чи здійснення таких видів діяльності, на які держава поширює свою монополію чи має прерогативу орган місцевого самоврядування. Ці поняття, характерні для публічно-правового договору, є прийнятними і для цивільно-правового законодавства [ с. 258].

**Висновки.** Таким чином, здійснений аналіз договору концесії дозволяє стверджувати, що він належить до інституту договірного права і має чітко виражено цивільно-правову природу. В основі такого висновку, нами покладено наступне: концесія завжди має договірну основу; договір концесії виникає у результаті згоди сторін з усіх істотних умов, є добровільним за своїм характером, а саме таким, що заснований на їхньому вільному волевиявленні; як і будь-який цивільно-правовий договір, договір концесії має свій, особливий предмет правового регулювання, яким виступають об’єкти державної та комунальної власності; суб'єктами концесійного договору є органи державної влади і органи місцевого самоврядування як власники майна (концесієдавець) та фізичні, юридичні особи – суб’єкти підприємницької діяльності (концесіонер); в договорі концесії чітко визначена мета - забезпечення суспільних інтересів та потреб населення; договір концесії має строковий характер; в договорі концесії закріплена умова щодо відшкодування і повернення предмета договору, який надається приватному партнеру на оплатній основі. Враховуючи важливість та значення діяльності, пов’язаної з об’єктами концесійної діяльності, пов’язаної з відбудовою інфраструктури України, зруйнованої внаслідок збройної агресії з боку рф та з метою уникнення різночитань про правову природу концесійних договорів, вважаємо за необхідне включити до Цивільного кодексу України окрему главу «Концесійні договори», в якій визначити, що на них поширюються загальні положення про цивільно-правові договори та інших нормативно-правових актів у цій сфері. На порядку денному, до прикладу, можуть бути договір концесії автомобільних доріг; договір концесії земельної ділянки; та інші подібні цивільно-правові інструкції, де в якості предмету виступатиме об’єкт державної чи комунальної власності.

***Література:***

1. Дзера О.В., Коссак В.М., Яроцький В.Л. Рецензія на монографію «Рекодифікація цивільного законодавства України: виклики часу» за загальною редакцією Н. С. Кузнєцової. Нове українське право. 2021. Вип. 5. С. 157-159.

2. Харитонов Є.О., Харитонова О.І. Рекодифікація цивільного законодавства в контексті інтеграції України у правовий простір Європейського союзу. Часопис цивілістики. 2019. Вип. 34. С. 6-10.

3. Довгерт А.С., Харитонов Є.О., Виговський О.І., Гринько С.Д. та ін. Оновлення Цивільного кодексу України: формування підходів : колективна монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельметика», 2020. 674 с.

4. Черняк О.Ю., Абросімов С.А. Оновлення парадигми договірного права в контексті ре кодифікації цивільного законодавства України. Науковий вісник публічного і приватного права. 2020. Вип. 6. Т. 2. С. 48-52.

5. Сероклин Л.В. Середовище регулювання концесійної діяльності в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 175-178.

6. Зайцев Є.О. Концесія як форма державно-приватного партнерства: історико-правовий генезис нормативно-правового регулювання. Актуальні проблеми держави і права. 2025. № 9. С. 79-88.

7. Звіт про огляд витрат державного бюджету у сфері державно-приватного партнерства головного розпорядника коштів державного бюджету Міністерства економіки України. URL: https://me.gov.ua/download/fd0c1ccf-343f-4aa5-a458-967f7cd8c615/file.pdf

8. Зайцев Є.О. Деякі аспекти господарсько-правового регулювання відносин концесії в умовах європейської інтеграції. Правові новели. 2024. № 23. С. 45-51.

9. Дутко Н.Г. Концесія, як перспективна форма державно-приватного партнерства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy. nayka.com.ua/?op=1&z=1597 (дата звернення: 27.09.2025).

10. Сосна С. А. Концесійні угоди: теорія і практика. Кишинів : ООО «Нестор Академік Паблішерз». 2017. 256 с.

11. Стефанюк В. Адміністративний договір - вимога сьогодення. Право України. 2003. № 11. С. 11-16.

12. Гончарук Л. М. Договір концесії. Дис. … канд. юрид. наук: 12.00.03 – цивільне право і цивіль- ний процес; сімейне право; міжнародне приватне право. Київ, 2012. 215 с.

13. Макаренко А.В. Місце концесійного договору у системі договорів. Правове регулювання економіки. 2009. № 9. С. 250-259.

**References:**

1. Dzera O., Kossak V., Yarotsky V. (2021). Retsenziya na monohrafiyu «Rekodyfikatsiya tsyvilnoho zakonodavstva Ukrayiny: vyklyky chasu» za zahalnoyu redaktsiyeyu N. S. Kuznyetsovoyi [Review of the monograph*"Recodification of the Civil Legislation of Ukraine: Challenges of the Time"*edited by N. S. Kuznietsova]. Nove ukrayinske pravo - New Ukrainian Law, 5, 157-159. [Ukr].

2. Kharitonov E., Kharitonova O. (2019). Rekodyfikatsiya tsyvilnoho zakonodavstva v konteksti intehratsiyi Ukrayiny u pravovyy prostir Yevropeyskoho soyuzu [Recodification of Civil Legislation in the Context of Ukraine's Integration into the Legal Framework of the European Union]. Chasopys tsyvilistyky - Journal of Civil Studies, 34, 6-10. [in Ukrainian].

3. Dovgert A., Kharitonov E., Vyhovskyi O., Hrynko S.. (2020). Onovlennya Tsyvilnoho kodeksu Ukrayiny: formuvannya pidkhodiv : kolektyvna monohrafiya [Updating the Civil Code of Ukraine: Formation of Approaches : Collective Monograph]. Odesa: Publishing House «Helmetika», 674. [in Ukrainian].

4. Chernyak O., Abrosimov S. (2020). Onovlennya paradyhmy dohovirnoho prava v konteksti re kodyfikatsiyi tsyvilnoho zakonodavstva Ukrayiny [Updating the Paradigm of Contract Law in the Context of the Recodification of Ukraine's Civil Legislation]. Naukovyy visnyk publichnoho i pryvatnoho prava - Scientific Bulletin of Public and Private Law, 6/2, 48-52. [in Ukrainian].

5. Seroklin L. (2019). Seredovyshche rehulyuvannya kontsesiynoyi diyalnosti v natsionalniy ekonomitsi [The Regulatory Environment of Concession Activities in the National Economy]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 25/1, 175-178. [in Ukrainian].

6. Zaitsev E. (2025). Kontsesiya yak forma derzhavno-pryvatnoho partnerstva: istoryko-pravovyy henezys normatyvno-pravovoho rehulyuvannya [Concession as a Form of Public-Private Partnership: Historical and Legal Genesis of Regulatory Framework]. Aktualni problemy derzhavy i prava - Current problems of state and law, 9, 79-88. [in Ukrainian].

7. Zvit pro ohlyad vytrat derzhavnoho byudzhetu u sferi derzhavno-pryvatnoho partnerstva holovnoho rozporyadnyka koshtiv derzhavnoho byudzhetu Ministerstva ekonomiky Ukrayiny [Report on the Review of State Budget Expenditures in the Sphere of Public-Private Partnership by the Chief Administrator of State Budget Funds – the Ministry of Economy of Ukraine]. URL: https://me.gov.ua/download/fd0c1ccf-343f-4aa5-a458-967f7cd8c615/file.pdf. [in Ukrainian].

8. Zaitsev E. (2024). Deyaki aspekty hospodarsko-pravovoho rehulyuvannya vidnosyn kontsesiyi v umovakh yevropeys′koyi intehratsiyi [Some Aspects of Economic and Legal Regulation of Concession Relations in the Context of European Integration]. Pravovi novely - Legal novels, 3, 45-51. [in Ukrainian].

9. Dutko N. (2020). Kontsesiya, yak perspektyvna forma derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Concession as a Promising Form of Public-Private Partnership]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok - Public administration: improvement and development, 3, URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1597[in Ukrainian].

10. Sosna S. (2017). Kontsesiyni uhody: teoriya i praktyka [Concession Agreements: Theory and Practice]. Chisinau: LLC «Nestor Academic Publishers», 256. [in Moldova].

11. Stefanyuk V. (2003). Administratyvnyy dohovir - vymoha sohodennya [Administrative Contract – a Contemporary Requirement]. Pravo Ukrayiny - Law of Ukraine, 11, 11-16. [in Ukrainian].

12. Goncharuk L. (2012). Dohovir kontsesiyi. Dys. … kand. yuryd. nauk: 12.00.03 – tsyvil′ne pravo i tsyvil′nyy protses; simeyne pravo; mizhnarodne pryvatne parvo [Concession Agreement. PhD Dissertation in Law: 12.00.03 – Civil Law and Civil Procedure; Family Law; Private International Law]. Kyyiv, 215. [in Ukrainian].

13. Makarenko A. (2009). Mistse kontsesiynoho dohovoru v systemi dohovoriv [The Place of the Concession Agreement within the System of Contracts]. Pravove rehulyuvannya ekonomiky - Legal regulation of the economy, 9, 250-259. [in Ukrainian].

*УДК 343.326:340.13(477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1278-1295*

**Холодов Віталій Володимирович** аспірант відділу теорії держави і права, Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, м.Київ, https://orcid.org/0009-0002-3813-164X

# ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОТИДІЇ ТЕРОРИСТИЧНИМ ЗАГРОЗАМ У МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

**Анотація.** Обґрунтовано, що гносеологічний підхід у дослідженні протидії терористичним загрозам в умовах міського середовища дозволяє глибше зрозуміти природу цих загроз, обмеження знань про них та ефективність заходів безпеки, що є необхідним для розробки ефективних та легітимних стратегій протидії тероризму. Доведено необхідність розгляду історико-філософських та пізнавальних засад, на яких формувалося розуміння як самого права, так і таких категорій, як небезпека, страх, безпека та насильство — особливо у контексті урбаністичного середовища. Досліджено специфіку безпеки як багаторівневого поняття — від індивідуального до комунального й національного. Зазначено, що саме в урбаністичному контексті безпека стає об'єктом нормативної експансії: держави, наднаціональних акторів, приватних суб'єктів. Відтак, пізнання терористичної загрози в умовах міста не може бути відокремлене від аналізу знання як категорії, а ризик — від простору, в якому він реалізується.

Розкрито юридичну категорію «терористична загроза», що постає як багаторівнева конструкція, яка вимагає не лише нормативного регулювання, а й концептуального осмислення на рівні гносеології, семіотики, психології права. Такий багатовимірний підхід дає змогу ідентифікувати не лише об'єктивні прояви терористичної активності, а й суб'єктивні механізми сприйняття загроз, що безпосередньо впливають на ухвалення правових рішень.

Розглянуто, що у правовій дійсності України проблема інтерпретації урбаністичного простору в умовах потенційної або реальної терористичної загрози лише починає набувати системності.

Акцентовано увагу на важливості вивчення юридичного реагування на терористичну загрозу в міському середовищі, що потребує когнітивної відкритості до змінного контексту і визначає пріоритетність інтеграції гносеологічного компонента в основу нормативного проектування. Право має діяти як гнучка система, здатна транслювати знання у політичні та інституційні рішення в реальному часі — без втрати легітимності чи правового балансу. Вказане визначає гносеологію як не лише пізнавальну рамку дослідження, а й практичну парадигму адаптивного права.

**Ключові слова:** тероризм; терористична загроза; міська безпека; гносеологія права; правове реагування; адаптивне право; ризик; урбаністичне середовище; знання і безпека; правова гносеологія.

**Kholodov Vitaly Volodymyrovych** graduate student of the Department of Theory of State and Law, Institute of State and Law named after V.M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0009-0002-3813-164X

## EPISTEOLOGICAL APPROACH TO COUNTERING TERRORIST THREATS IN THE URBAN ENVIRONMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

**Abstract.** The study substantiates that adopting an epistemological approach to the analysis of counterterrorism in urban environments enables a deeper comprehension of the nature of terrorist threats, the limitations of knowledge concerning them, and the effectiveness of security measures elements essential for the development of both effective and legitimate counterterrorism strategies. It is argued that any examination of terrorism must take into account the historical-philosophical and cognitive foundations that have shaped the very understanding of law, as well as such categories as danger, fear, security, and violence, particularly in the context of the urban milieu. Security is explored as a multi-level phenomenon—ranging from the individual to the communal and national dimensions. The paper emphasizes that within urban contexts, security becomes the subject of normative expansion by states, supranational actors, and private entities. Hence, the cognition of terrorist threats in the city cannot be separated from the analysis of knowledge as a category, nor can risk be detached from the spatial environment in which it materializes.

The legal category of the "terrorist threat" is conceptualized as a multi-layered construct that requires not only regulatory intervention but also epistemological, semiotic, and legal-psychological reflection. Such a multidimensional perspective makes it possible to identify not only the objective manifestations of terrorist activity but also the subjective mechanisms of threat perception, which directly shape legal decision-making. In the legal reality of Ukraine, the issue of interpreting urban space under conditions of potential or actual terrorist threat is only beginning to acquire systematic contours. The study highlights the importance of examining legal responses to terrorism in the urban environment, which demands cognitive openness to shifting contexts and necessitates the integration of epistemological components into the foundations of normative design.

Law, in this view, must operate as a flexible system, capable of translating knowledge into political and institutional decisions in real time—without compromising legitimacy or legal balance. Epistemology thus emerges not merely as a cognitive framework for inquiry, but as a practical paradigm of adaptive law.

**Keywords:** terrorism; terrorist threat; urban security; epistemology of law; legal response; adaptive law; risk; urban environment; knowledge and security; legal epistemology.

**Постановка проблеми.** Терористичні загрози в умовах сучасного міського середовища стають дедалі більш комплексними, багатовимірними та важкопрогнозованими. Висока щільність населення, урбаністичні інфраструктури та концентрація стратегічно важливих об'єктів формують специфічний простір, у якому терористична активність набуває нових форм і наслідків. За цих умов традиційні правові й безпекові підходи виявляються недостатніми, адже вони не враховують гносеологічних обмежень у пізнанні самої природи загрози, а також психологічних і соціальних механізмів сприйняття небезпеки. Відтак постає необхідність у розробці теоретико-правової моделі, що інтегрує гносеологічний підхід у вивчення терористичних загроз у міському середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У європейській та американській науковій традиції питання безпеки в урбаністичному середовищі досліджуються у філософсько-правовому, соціологічному та політологічному контекстах (S. H. Jore, M. Bakes та ін.). Дослідники акцентують увагу на обмеженості інструментів класичного права у протидії складним і динамічним загрозам. Вітчизняна правова наука лише розпочинає системне осмислення проблеми правового реагування на терористичні загрози у міському просторі, здебільшого зосереджуючись на кримінально-правових та оперативно-безпекових аспектах. При цьому недостатньо дослідженими залишаються питання когнітивних, семіотичних і гносеологічних засад, які безпосередньо впливають на правову інтерпретацію терористичних ризиків та визначення ефективності нормативних механізмів.

**Мета статті**

Метою статті є обґрунтування необхідності інтеграції гносеологічного підходу у правове дослідження терористичних загроз в умовах міського середовища, а також аналіз особливостей формування правових механізмів реагування з урахуванням когнітивних обмежень, семіотичних факторів та соціально-психологічних механізмів сприйняття небезпеки.

**Виклад основного матеріалу.**

Юридична природа протидії терористичній загрозі в умовах міського середовища та гнесеологічний підхід.

Гносеологія, як філософська дисципліна, що вивчає природу, джерела та межі знання, відіграє ключову роль у правовій науці, особливо в умовах зростаючої складності сучасних викликів, таких як терористичні загрози в урбанізованому середовищі.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективна протидія тероризму вимагає не лише нормативного регулювання, а й глибокого розуміння епістемологічних та онтологічних аспектів цього явища.

Так, С. Х. Йоре [1] у своєму дослідженні аналізує онтологічні та епістемологічні виклики, пов'язані з оцінкою ефективності контр терористичних заходів у містах. Автор зазначає, що складність терористичних загроз та пов'язаних з ними заходів безпеки створює обмеження у можливості вимірювання їх ефективності, що вимагає врахування цих знань при розробці та впровадженні заходів безпеки .

У свою чергу, американський науковець М. Бейкс [2] у своїй статті «Епістемологія права : розуміння застосовності юридичного знання» досліджує взаємозв'язок між епістемологією та правом, підкреслюючи, що багато міркувань, які мають значення для правової теорії, можуть бути непридатними для епістемологічної теорії, що вказує на необхідність обережного використання правових прикладів у епістемологічних дискусіях .

Крім того, систематичний огляд літератури з урбаністичного тероризму, проведений у 2024 р., здійснений М. Е. Мірзою та І. А. Раною [3] виявив шість основних тем, пов'язаних з урбаністичним тероризмом: туризм, управління, стійкість, громадське здоров'я, економіка, безпека та контр тероризм, що підкреслює важливість залучення громадськості до зусиль з протидії тероризму на додаток до традиційних підходів.

Таким чином, гносеологічний підхід у дослідженні протидії терористичним загрозам в умовах міського середовища дозволяє глибше зрозуміти природу цих загроз, обмеження знань про них та ефективність заходів безпеки, що є необхідним для розробки ефективних та легітимних стратегій протидії тероризму.

У межах гносеологічного аналізу, окресленого вище, стає очевидною необхідність розгляду історико-філософських та пізнавальних засад, на яких формувалося розуміння як самого права, так і таких категорій, як небезпека, страх, безпека та насильство — особливо у контексті урбаністичного середовища. Відтак, наступний пункт дослідження зосереджено на вивченні еволюції уявлень про тероризм як складне соціально-правове явище, яке не лише змінює публічну взаємодію в межах міста, але й перетворює систему нормативного сприйняття безпеки на різних рівнях правової свідомості.

Пізнання права як соціального і, водночас, регулятивного феномену завжди здійснювалося в контексті домінуючих суспільних загроз – від воєн і природних катастроф до політичного насильства. Однією з таких загроз, що зумовлює перегляд правових категорій, є тероризм. Його феноменологія є надзвичайно складною — тероризм балансує на межі злочину, ідеології, геополітики та соціального конфлікту, а в умовах урбанізованого простору набуває особливого виміру — як фактору руйнації громадського порядку, комунікацій та безпекового простору міста.

Як зазначає український дослідник Д. Павлов, пізнання тероризму в сучасному правознавстві нерозривно пов’язане із концепцією нормативного порядку, що виникає внаслідок суспільного договору і є водночас інструментом

стримування страху перед деструктивними силами та формою легітимації застосування сили з боку держави[4]. Особливої відмітності та актуальності подібні кореляції набувають у містах, де державна влада взаємодіє з публічним простором через системи правоохоронних, антитерористичних і моніторингових структур.

З іншого боку, тероризм може розглядатися як форма символічного виклику не тільки державі, а й самому поняттю «урятованого порядку». Із позицій філософії права тероризм, за словами французького дослідника П. Манана, є не просто актом насильства, а формою радикального несприйняття законності як такої[5].

Історично та ретроспективно, категорія терору набувала змін залежно від соціальних і політичних умов. Так, у період Великої французької революції поняття «терор» офіційно де термінувалося на державно-політичному рівні у вигляді органічної константи — «la Terreur». Проте, в сучасних умовах тероризм розглядається як незаконне застосування сили, спрямоване на досягнення політичних або ідеологічних цілей шляхом навмисного поширення страху серед населення. Як зазначає з цього приводу Ю. Данильченко, в Україні терористична загроза набула особливого значення після 2014 р., коли почалася гібридна війна рф , і терористичні акти стали одним з інструментів підриву державної цілісності агресором [6]

Проблема пізнання тероризму у межах правової парадигми потребує урахування й урбаністичного виміру: зокрема, те, як саме простір міста трансформується під впливом терористичної загрози – фізично (архітектурно), юридично (через регламентацію поведінки), комунікативно (через контроль інформації).

У цьому контексті важливо спиратися на підходи, запропоновані словенським філософом-культурологом С. Жижеком, який акцентує на тому, що простір страху в місті створюється не лише терористами, а й відповіддю держави, яка також вдається до нових форм контролю — і це, як результат, породжує своєрідний «симетричний дискурс безпеки»[7].

Отже, пізнавальні засади права та тероризму мають розглядатися у взаємозв’язку: право як реакція на небезпеку; тероризм як форма підриву правової системи; місто як простір перетину цих феноменів. Далі, на основі цієї взаємодії, розглядатиметься трансформація уявлень про публічну безпеку в урбаністичному середовищі в історичному та правовому контекстах.

У попередніх частинах вже було визначено, що терористична загроза як явище в урбаністичному просторі не може розглядатися поза межами знання як системо утворювального чинника права, зокрема його без пекового виміру. На цьому етапі логічним є розгляд тих інтелектуальних і концептуальних уявлень, що окреслюють міський простір як специфічну матрицю правового ризику, соціальної взаємодії та знання про безпеку. Аналіз даного феномена передбачає звернення до філософії міста, соціології безпеки та критичної урбаністики.

Впродовж останніх десятиліть у науковій традиції відбувається помітна трансформація сприйняття міста не лише як фізичного середовища проживання, а як простору правових режимів, інституціоналізованої небезпеки та простору постійного формування норм. Місто стало предметом міждисциплінарного аналізу — не лише у площині соціології (Ж. Бодріяр, М. Кастельс), а й у правовій теорії (Д. Гарві, А. Лефевр, Б. Латур). Зокрема, місто як простір «різнорідного правового навантаження» аналізує О. Скакун[8], зазначаючи, що урбаністичне середовище є місцем підвищеної концентрації правових конфліктів і соціальних ризиків, які вимагають не стільки фізичного, скільки когнітивного контролю.

Наукова думка акцентує, що урбаністичне середовище — це не лише локація існування населення, а також дискурсивна та нормативна конструкція. Так, наприклад, О. Міхеєва у праці «Соціологія міста»[9] відзначає, що простір міста функціонує як своєрідне поле інтерпретацій, де норми, очікування й ризики є взаємопов'язаними й детермінованими як політичним контекстом, так і ступенем структурованості знання.

Ключовим поняттям у цьому контексті постає структура ризику. Ризик у міському середовищі не є винятком, а, навпаки, перетворюється на норму функціонування інфраструктурних і соціальних механізмів. Особливо це помітно у взаємодії державного управління, безпеки та комунікативних потоків. Згаданий раніше дослідник Д. Павлов[10] зазначає, що у правовому сенсі урбаністичний простір сьогодні є зоною щільної концентрації соціальних очікувань, що проектуються на органи публічного управління, вимагаючи від них про активних, а не реактивних заходів забезпечення безпеки.

Таким чином, уявлення про міське середовище як носій знання й одночасно як простір ризику формуються у рамках сучасних підходів до безпеки як структурованої складової нормативного порядку. Місто, як правовий феномен, функціонує не лише в координатах юридичних норм, а й у логіці владних стратегій, алгоритмів управління, інфраструктурних можливостей і технологічних обмежень.

Вищеозначені уявлення, у свою чергу, визначають специфіку безпеки як багаторівневого поняття — від індивідуального до комунального й національного. Зазначимо, що саме в урбаністичному контексті безпека стає об'єктом нормативної експансії: держави, наднаціональних акторів, приватних суб'єктів. Відтак, пізнання терористичної загрози в умовах міста не може бути відокремлене від аналізу знання як категорії, а ризик — від простору, в якому він реалізується.

У зазначеному сутнісно-дискурсному вимірі та контексті особливої уваги набуває проблема пізнавальної складності самої юридичної категорії «терористична загроза». Враховуючи, що сучасне міське середовище функціонує як багатовимірний простір ризику, знання про загрозу не є фіксованим, а завжди контекстуальним — зумовленим як фізичними чинниками (матеріальна шкода, загроза життю), так і інформаційними (пропаганда, маніпуляція), а також

когнітивними аспектами (сприйняття, страх, очікування). Саме ця багатошаровість та її сприйняття — як інституціями, так і суспільством — формують основу правової реакції на тероризм. У наступному логічному сегменті дослідження буде здійснено аналіз феномену терористичної загрози як багаторівневої конструкції, у якій поєднуються елементи об'єктивної небезпеки та суб'єктивного уявлення про неї, що є принципово важливим для обґрунтування юридичних механізмів протидії у межах урбаністичної правової реальності.

За стандартами сучасної юриспруденції, терористична загроза не може трактуватись як одномірна категорія, оскільки її сприйняття та аналіз вимагають пізнання у кількох вимірах – фізичному, інформаційному та когнітивному. Саме означена багатошаровість обумовлює її особливу пізнавальну складність, що суттєво відрізняє дану загрозу від класичних правових феноменів, котрі традиційно підлягають уніфікованому нормативному осмисленню.

Фізичний вимір терористичної загрози охоплює безпосереднє насильство, себто вибухи, напади, фізичну шкоду особам чи інфраструктурі. Даний аспект найбільш чітко фіксується у кримінальному праві, зокрема в Законі України «Про боротьбу з тероризмом» № 638-IV, де у ст. 1 документа вказано на загрозу життю, здоров'ю, безпеці громадян і держави як визначальні критерії прояву терористичного акту[11]. Однак, як слушно зазначають В. Кончаковська та А. Кравчук[12], фізична деструкція є лише однією із форм вираження ширшої загрози, що спирається на прагнення досягнення публічного резонансу та морально-психологічного тиску на суспільство і державу.

Інформаційний вимір, в той же час, розглядається як ключовий у розумінні сучасного тероризму. Варто говорити не лише про пропагандистське забезпечення дій, а й про використання цифрових технологій, соціальних мереж, бот-мереж, «deep fake» тощо для поширення страху, паніки або легітимації терористичної діяльності. З цього приводу в дослідженні Н. Махмуда підкреслено, що інформаційна загроза виступає не як похідна, а як самостійна форма терористичного впливу, що трансформується у довгострокову стратегічну загрозу публічній безпеці[13].

Когнітивний вимір, одночасно із вищенаведеним, є одним із найменш досліджених, але, водночас, найнебезпечніших сегментацій терористичної загрози. Даний кластер розкривається через вплив терористичних актів на сприйняття реальності, формування страху, недовіри, невизначеності. Саме через когнітивні інструменти — образ ворога, дискурс вразливості, емоційні тригери — тероризм здатен трансформувати навіть стабільне суспільство у поле хронічної тривоги. Як наголошують А. Етайв та М. Заппавінья, «терористична загроза не обмежується фізичним актом насильства, адже поселяється в мові, уявленні та емоційній реальності людини»[14].

Інтегруючи всі три компоненти, маємо справу з комплексним, динамічним і суб'єктивно варіативним правовим феноменом, котрий неможливо охопити

лише на рівні кримінального чи адміністративного права. Відтак, терористична загроза має бути осмислена і крізь призму гносеології безпеки, особливо в контексті урбанізованого середовища, де просторово-інфраструктурні особливості власноручно модифікують способи терористичної дії та відповідного реагування.

На даному тлі особливого значення набуває співвідношення суб'єктивного та об'єктивного сприйняття загрози. Як зазначив Дж. Тіннз під час дослідження бібліографічної складової аналізу конфліктів на території Північної Ірландії, лише акт публічного проголошення певної ситуації «загрозливою» (акт сек'юритизації) легітимує вихід за межі звичайної правової процедури та відкриває доступ до режиму надзвичайних заходів[15]. Такий підхід є фундаментальним для сучасного правового дискурсу у сфері безпеки, оскільки дозволяє юридично розмежовувати реальні та політично згенеровані загрози.

Враховуючи усе вищезазначене та проаналізоване, доцільно зробити проміжний висновок, що юридична категорія «терористична загроза» постає як багаторівнева конструкція, яка вимагає не лише нормативного регулювання, а й концептуального осмислення на рівні гносеології, семіотики, психології права. Такий багатовимірний підхід дає змогу ідентифікувати не лише об'єктивні прояви терористичної активності, а й суб'єктивні механізми сприйняття загроз, що безпосередньо впливають на ухвалення правових рішень.

Окреслений дискурсно-закономірний базис відкриває поле для подальшого аналізу складної взаємодії між правом і ризиком в умовах невизначеності, коли терористична загроза постає як подія, що не лише викликає юридичну реакцію, а й ставить під сумнів саму здатність правової системи діяти перед лицем непередбачуваності. У зв'язку з цим, логічним є перехід до розгляду проблеми правової гносеології ризику, її значення у право творенні та правозастосуванні, зокрема в аспекті прецедентного мислення, правових доктрин, а також розробки системного знання в умовах підвищеної небезпеки.

Власне, аналіз гносеології ризику як фундаментальної категорії, яка опосередковує не лише конкретні форми юридичного реагування, але й формує підґрунтя системного осмислення викликів, пов'язаних з терористичними загрозами, визначається стратегічною роллю останнього у ґенерації архітектури терористичної протидії. Відносно урбанізованого середовища, де щільність населення, інфраструктурна вразливість і потенціал деструктивних впливів значно вищі, ніж у сільській місцевості, право стикається з необхідністю адаптуватися до умов невизначеності — ситуацій, у яких наявні прогалини у знанні, сценаріях розвитку подій і межах правової відповідальності.

У класичній правовій теорії ризик зазвичай розглядається в контексті відповідальності (цивільної чи кримінальної), однак сучасна гносеологічна парадигма доповнює це уявлення більш складною конструкцією: ризик постає як об'єкт, який не лише потрібно мінімізувати чи компенсувати, але й осмислити з точки зору механізмів формування знання про нього, з огляду на що, однією з

найскладніших проблем залишається обмеженість правового інструментарію при роботі з майбутнім, що ще не настало, але потенційно несе загрозу.

Юридична реакція на терористичні акти в умовах невизначеності вимагає розбудови нових підходів до нормативного регулювання, зокрема із залученням концепцій превентивного права, гібридного права безпеки, а також формування систем адаптивного управління ризиками. За науковим контекстом та позиціюванням німецького соціолога та дослідника Н. Лумана, право у складних ситуаціях невизначеності виступає не як інструмент вирішення конфлікту «ex post», а як засіб самоорганізації суспільства, що реагує на загрозу через створення стабілізуючих норм у реальному часі[16].

Прецедент у даному контексті виконує подвійну функцію, не лише фіксуючи певний факт правового реагування на ситуацію ризику, але й формуючи набір інструментів «знання через подію», які можуть бути використані як правовими інститутами, так і суспільством для моделювання поведінки у подібних умовах. При цьому, виникає гносеологічна проблема: гарантування сталості права в умовах, коли його застосування потребує швидких і гнучких рішень. У даному аспекті надзвичайно актуальною стає концепція правового осмислення катастроф, сформульована Г. Тойбнером, згідно з якою «право катастрофи» — це не лише про інтервенцію, а про інституціоналізацію передбачення[17].

У рамках національної наукової традиції проблема гносеології ризику виявляється, зокрема, у працях О. Чебукіної, де підкреслюється, що право має «працювати не лише із вже скоєним актом, а з потенційною загрозою», що змінює характер юридичного регулювання з реактивного на про активний[18].

Дане положення є надзвичайно релевантним до сучасної практики контртерористичного управління в Україні, де події останніх років у вигляді повномасштабного вторгнення рф до України засвідчили, що звичні форми нормативної реакції є недостатніми без урахування пізнавальних меж права щодо загроз, які ще не настали.

На перетині гносеології та антропології ризику виникає проблема епістемологічної довіри — себто як суспільство приймає знання про ризик, наскільки довіряє державним інституціям у частині визначення загроз та управління ними. В умовах гібридної війни, інформаційного терору, псевдоподій, симулякрів безпеки й загроз, даний кластерний контекст довіри виступає у якості критичного фактору стабільності та ефективності правового порядку. Як зазначає український дослідник С. Здоровко, правове забезпечення реагування на загрози вимагає «міждисциплінарної рефлексії та включення нових джерел знання, зокрема соціології, кібернетики, нейроправа»[19].

Відтак, можемо зазначити, що проблема правової гносеології ризику в умовах невизначеності актуалізує комплексне осмислення функціонування права в ситуаціях, де домінують непередбачуваність, динаміка загроз та дефіцит чітко структурованого знання. Терористичні акти в урбаністичному середовищі

не лише виходять за межі звичних категорій юридичного мислення, а й потребують переходу до постнормального типу правового пізнання, де право взаємодіє із суміжними галузями знання — безпекознавством, когнітивною психологією, етикою та інженерією ризику. Паралельно, виникає потреба у розробці нових правових категорій, які б адекватно відображали реалії асиметричних загроз, а також у впровадженні філософії права, що враховує прецедентні стратегії інституційного реагування на невизначеність.

Саме це відкриває поле для подальшого аналізу — епістемології правових заходів захисту, а також концептуальних основ вироблення інституційних рішень, де знання є не просто інструментом правової практики, а визначальним чинником легітимності та ефективності засобів реагування.

Юридичне реагування на терористичну загрозу в умовах міського середовища формується не лише як наслідок нормативного конструювання, а й як результат специфічного пізнавального процесу — розпізнавання, ідентифікації, класифікації та інтерпретації загроз. У цьому сенсі пізнання відіграє ключову роль у розробці засобів правового захисту, а його структура визначає характер інституційної відповіді.

Епістемологічна основа юридичних заходів, спрямованих на протидію тероризму, базується на концепціях знання, що поєднують емпіричну достовірність, нормативну легітимність і адаптивну гнучкість. Так, згідно з підходом Дж. Берг та К. Ширінга, сучасна антитерористична політика повинна розглядатися як «епістемічна інфраструктура безпеки», де знання структуровано і застосовується у формах норм, процедур та організаційних практик[20].

Важливого значення у цьому контексті набуває диференціація між так званими «гарячими» знаннями — оперативною інформацією (data-driven analytics), що використовується у відповідь на загрози в режимі реального часу, — та «холодними» знаннями — концептуалізацією загроз у науково-аналітичному форматі, яка слугує основою стратегічного планування. Обидва типи знання мають бути інтегровані у формування правової відповіді, особливо у міському контексті високого ризику, де загрози часто мають дифузний і трансгресивний характер.

Українські дослідники, зокрема В. Сидор, С. Прилуцький, Ю. Іщенко, К. Перепадін, звертають увагу на те, що правові реакції на терористичні загрози повинні враховувати інституційну спроможність суб’єктів публічного управління не лише діяти в умовах невизначеності, а й продукувати знання, необхідне для прийняття легітимних рішень[21]. У цьому аспекті юридична епістемологія включає не тільки аналіз нормотворчого матеріалу, а й осмислення контексту його застосування.

Інституційне прийняття рішень у сфері протидії тероризму відбувається, з одного боку, на основі формального знання (правових приписів, процесуальних норм), з іншого – на основі нелінійної логіки, де знання формується ситуативно, через взаємодію експертних структур, органів влади, громадськості та цифрових

інфраструктур. Наприклад, у моделях міського реагування на надзвичайні ситуації дедалі більшої актуальності набувають цифрові платформи синхронізації знань (crisis dashboards), які вбудовуються у механізми правового регулювання як інструмент комунікації між правоохоронними, безпековими й цивільними структурами.

У такій системі знання стає центральним ресурсом і базисом для прийняття рішень, що вимагає переосмислення парадигми права як суто нормативної системи й переходу до концепції права як когнітивної платформи — гнучкої, динамічної, здатної до адаптації в умовах загрозливих ситуацій, зокрема терористичного характеру. Пропорційно даному контексту постає потреба у філософсько-юридичному аналізі просторових координат, у яких діє право — саме міського середовища, що є не лише фізичним простором, а й ареною комунікативних, правових і владних відносин. Особливої важливості такий підхід набуває в умовах протидії терористичним загрозам, що дедалі частіше мають урбаністичне поле предметної аплікації. Далі проаналізуємо, яким чином в науковій традиції формується правове уявлення про місто, та яким чином простір, інфраструктура і соціальні зв'язки визначають пізнавальні координати сучасного права.

У класичній соціальній філософії місто неодноразово трактується як центр кристалізації політичної влади та права. Ще в роботах А. Арендт, Г. Лефевра та У. Бека простір міста осмислювався як місце перетину індивідуальної автономії, соціальної солідарності та інституційного контролю. У контексті права це означає, що міське середовище не лише підпорядковується правовим нормам, а й формує їх специфіку опосередковано — за допомогою використання контекстуацій логіки публічного простору, дослідження щільності комунікацій та аналізу ступеневості ризику.

Зокрема, Г. Лефевр у своїй праці «The Production of Space» зазначає, що простір завжди є соціально виробленим і впливає на структуру права[22]. Право, у свою чергу, закріплює певні типи просторового упорядкування — вулиця, площа, житловий квартал стають зонами «юридичного наповнення», де визначаються правила поведінки, межі допустимого та відповідальність суб'єктів.

В урбаністичних умовах право стикається з високим рівнем ризику на соціальному та екзистенційному рівнях водночас. Так, тероризм у містах розглядається не лише як загроза фізичної шкоди, але й як атака на символи, ритм життя та інституційну стійкість. Наприклад, У. Бек у концепції «суспільства ризику» наголошує, що ризики в міському просторі неможливо повністю унеможливити — натомість, їх можна лише прогнозувати, управляти ними та пом'якшувати наслідки (робота «на протидію», робота «на попередження», робота «на виявлення»)[23].

Особливість правового реагування в умовах міста полягає в багатошаровості впливів — фізична безпека (захист від вибухів, замахів, терористичних

актів), інформаційна безпека (запобігання паніці через дезінформацію), а також когнітивна безпека (довіра до інституцій, збереження суспільного порядку).

Відповідно, урбаністичне право повинне бути ситуаційно-чутливим і гнучким. С. Грем у роботі «Cities Under Siege» вказує, що сучасне місто доцільно дискурсно апроксимізувати не лише з позиції об’єкта регулювання, але й динамічного агента, що «вибудовує право» через реакції на кризи, планування безпеки, контроль над просторами мобільності[24].

Маємо зауважити, що проблематика інтерпретації правового простору в умовах міста, окрім вище окресленого, повинна сприйматися та науково координуватися крізь призму правової уяви. Таким чином, правова уява є не просто інструментом концептуального моделювання норм і правил, а радше способом інтерпретації соціальних змін, які вимагають правової реакції. У випадку міста, охопленого або потенційно вразливого до терору, ця уява трансформується із конвенційного образу «простору співіснування» у правовий об'єкт з високим ризиковим потенціалом. Сама міська структура — від транспортних вузлів до місць масового скупчення — стає не лише середовищем права, а й фокусом безпекової логіки, що викликає конфлікт між відкритістю міського життя та потребою його контролю.

На прикладі міст, що зазнали терактів — Париж, Лондон, Брюссель, Манчестер — спостерігаємо еволюцію феномену та явища правової уяви як предмета наукового дискурсу. Наприклад, після теракту у Брюсселі в 2016 р. було не тільки підвищено рівень тривоги на законодавчому рівні, а й запропоновано переглянути концепцію «зон міської безпеки» (urban safe zones), що передбачають не тільки фізичні бар’єри, а й зміну правил використання простору для бізнесу, транспорту, дозвілля, що змінило сприйняття міського простору як правового феномену — не нейтрального, а такого, що має бути підпорядкований логіці ризику, іноді всупереч базовим свободам[25].

В свою чергу, у Великобританії після атак у Лондоні 2005 р. і Манчестері 2017 р. відбулася активізація моделі «розумного профілювання міського середовища» — концепції, згідно з якою інфраструктура адаптується до потенційного сценарію атаки. Законодавчі рамки доповнились обов’язковими перевірками на великих об’єктах, регламентом щодо термінів реагування та навіть нормами проектування публічних будівель із врахуванням можливостей евакуації та нейтралізації загрози (звертаємо увагу на прийнятий 03.04.2025 р. Парламентом Великобританії Закон про тероризм (в контексті захисту приміщень 2025 р. — Terrorism (Protection of Premises) Act of 2025 [26]). Відповідно до аналізу Дж. Браммера у дослідженні «Security, Space and Law» від 2020 р.[27], такі ініціативи позначають зрушення від «права в місті» до «права на місто», де доступ, мобільність і навіть присутність стають предметом правового врегулювання на основі безпекових сценаріїв.

У Франції після нападів на редакцію Charlie Hebdo 2015 р. і театральний комплекс Bataclan було введено не лише режим надзвичайного стану (état

d'urgence), але й переглянуто законодавство про спостереження та персональні дані (Закон про розвідку, ухвалений Парламентом від 24.07.2015 р. — Loi № 2015-912 du 24 juillet 2015 relative au renseignement[28]). Цей крок поставив питання про баланс між правом на безпеку та правом на приватність у місті. У такий спосіб, правова уява трансформувалась у напрямку визнання міста як місця постійного ризику, що виправдовує посилене втручання держави навіть у повсякденний обіг громадян.

У цьому контексті урбаністична юриспруденція має справу з унікальною колізією: місто постає одночасно як простір свободи і як простір загрози. Означена дилема активізувала появу нового концепту — місто як правовий об'єкт «особливого режиму», з гнучкою, ситуативною юрисдикцією. Як зазначають Г. Ауст та Дж. Е. Німан у праці «Урбанізація міжнародного права – історія після холодної війни»[29], формування такої юрисдикції передбачає встановлення інституційного порядку, який забезпечує адаптивну правову поведінку суб'єктів у межах публічного простору — від обмеження транспортного потоку до перенаправлення потоків пішоходів в умовах небезпеки.

Особливу роль у цій трансформації відіграє концепція «правової інфраструктури» (legal infrastructure), розроблена А. Лайар[30]. Вона підкреслює, що юридичні рішення більше не можуть залишатися лише абстрактними приписами — вони повинні матеріалізовуватися у просторі міста: через маркування зон ризику, розробку систем поведінкових сигналів (візуальних, аудіальних), регламент дій у надзвичайних ситуаціях. Зазначено, у якості комплексу дискурсної проблематики та фактичної детермінації дійсності, вказує на формування особливої правової уяви : місто стає не лише місцем дії закону, а самим простором правового знання.

Маємо прецедентно зазначити, що у правовій дійсності України проблема інтерпретації урбаністичного простору в умовах потенційної або реальної терористичної загрози лише починає набувати системності. Певні елементи адаптації вже інтегровані в оновлений Кодекс цивільного захисту України № 5403-VI , розпорядчі документи Кабінету Міністрів щодо реагування на кризові події, плани евакуації тощо (Постанова КМУ № 223 від 14.03.2018 р. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня[31]). Водночас, бракує концептуалізованої правової уяви про «місто в терористичних умовах» як окрему нормотворчу категорію. Запровадження такого підходу дозволило б синхронізувати національне законодавство з європейськими та міжнародними практиками урбаністичної безпеки.

Таким чином, правове осмислення міста в контексті терористичної загрози передбачає перехід від нормативного забезпечення до пізнавального інструментарію. Публічний простір у місті, соціальні зв'язки, структура інфраструктури — всі ці компоненти потребують правової уваги не лише як фон, а як активний компонент безпекової архітектоніки.

Завершуючи аналіз проблематики правового простору в умовах міста, доцільно актуалізувати важливість гносеологічного виміру як методологічного моста між урбаністикою, правом та безпекою. В умовах постійної загрози — чи то терористичного характеру, чи гібридного, — юридичне мислення має виходити за межі традиційного нормативізму й адаптуватися до знання про простір, середовище, страх і взаємодію. Як зазначає В. Зайбель, сучасне право повинне бути чутливим до «просторової соціальності» – тобто до тієї форми суспільної дійсності, яка продукується не тільки в інституціях, а й у публічному просторі, міській інфраструктурі, в символічному значенні архітектури й соціальних ритуалів[32].

Враховуючи це, зростає значення пізнання як адаптаційної форми права: не як абстрактної норми, а як когнітивної реакції на зміни середовища. Місто як правовий простір більше не є нейтральним — воно розглядається як живе середовище, де право постійно оновлює себе під впливом ситуаційної невизначеності. Цей підхід має коріння у працях, зокрема, Р. Сеннетта, який стверджує, що «місто є не лише ландшафтом проживання, а текстом, який громадяни постійно переписують у формі законів, правил, знаків»[33].

Таким чином, юридичне реагування на терористичну загрозу в міському середовищі потребує когнітивної відкритості до змінного контексту, що визначає пріоритетність інтеграції гносеологічного компонента в основу нормативного проектування. Право має діяти як гнучка система, здатна транслювати знання у політичні та інституційні рішення в реальному часі — без втрати легітимності чи правового балансу. Вказане визначає гносеологію як не лише пізнавальну рамку дослідження, а й практичну парадигму адаптивного права.

Відтак, на підставі проведеного дослідження гносеологічних засад вивчення протидії терористичній загрозі в умовах міського середовища можна дійти наступних проміжних умовиводів.

По-перше, гносеологічний аналіз продемонстрував, що терористична загроза не є суто кримінально-правовим феноменом, а постає як багаторівнева когнітивна конструкція, у якій перетинаються знання про простір, страх, безпеку, владу та порядок. У цьому контексті поняття «загрози» набуває змістовної багатозначності, формуючи нові пізнавальні горизонти у сфері юридичної аналітики. Урбаністичне середовище, в якому терористичні акти можуть реалізовуватись із максимальною видимістю, вимагає особливої уваги до знання як ресурсу правової відповіді, зокрема у формі інституційних алгоритмів попередження, адаптації й ре конфігурації безпекової політики. Усе вище окреслене сукупно засвідчує, що протидія терористичним викликам у місті не може бути ефективною без концептуального пізнання природи загрози.

По-друге, урбаністичний простір не є нейтральним середовищем права — він перетворюється на політичну та соціальну сцену, де моделюються конфлікти й реалізуються засоби безпеки — так, місто стає одночасно об’єктом, суб’єктом

і фоном загрози. У даному вимірі змінюється і сама природа правового реагування: воно має ґрунтуватися не лише на суворих нормах, а на розумінні символічного, топографічного та антропологічного виміру безпеки. Окреслене потребує розвитку нових підходів до регулювання міського публічного простору — як арени потенційної загрози, але й місця соціальної консолідації. Таким чином, публічний простір слід розглядати як категорію правової чутливості, де кожен елемент інфраструктури є водночас і маркером ризику, і об'єктом охорони.

По-третє, гносеологічний підхід у сфері права має стати основою нової методології юридичного реагування на терористичні ризики. Врахування пізнавальних структур, когнітивної складності загрози, взаємодії правових та епістемологічних механізмів — усе це дозволяє формувати гнучке, адаптивне та концептуально стійке правове поле. Зазначене не лише розширює арсенал інструментів протидії, а й дозволяє переосмислити функцію права в умовах перманентної нестабільності. Знання у цьому випадку виступає не вторинним, а первинним чинником побудови ефективної системи реагування, у якій право виконує не просто регулятивну, а про активну й прогностичну функцію, забезпечуючи стабільність у плинному й ризикогенному середовищі урбанізованого терору.

**Висновки.** Таким чином констатуємо, що подальший розвиток і вдосконалення теоретико-правових засад протидії терористичним актам у міському середовищі є невід'ємною необхідністю. Це складне та багатогранне правове явище потребує уважного вивчення та теоретичного розгортання ключових складових для ефективної реалізації відповідних заходів. Визначення та стандартизація термінологічного апарату є однією з ключових умов для успішної практичної протидії таким актам, що сприятиме покращенню співпраці та координації зусиль на рівні національних та міжнародних структур.

***Література:***

1. Jore, S.H. Онтологічні, епістемологічні та методологічні припущення «ефективності заходів безпеки» у контексті протидії тероризму. European Journal for Security Research. Т. 4. 2019. С. 157–174. С. 161-162.

2. Bakes, M. Епістемологія права: розуміння того, як можливе правове знання. Philosophical Studies. Т. 176. 2019. С. 3187–3206. С. 3189-3190.

3. Mirza, M. E., Rana, I.A. Міський тероризм: систематичний огляд літератури. Heliyon. Т. 10(5). 2024. 10 с. С. 3-4.

4. Павлов, Д. Правові й організаційні проблеми протидії техногенному (технологічному) та ядерному тероризму і шляхи їх вирішення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. № 10-2. 2014. С. 68-71. С. 70.

5. Manent P. Світ поза політикою? Захист національної держави. Princeton University Press, 2006. 224 с. С. 134-135.

6. Данильченко, Ю. Актуальні проблеми вдосконалення правових засад протидії тероризму в Україні. Сучасна європейська поліцеїстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України. № 4. 2019. С. 26-27. С. 27.

7. Žižek S. Насильство: шість побічних роздумів. Лондон : Profile Books, 2008. 160 с. С. 32.

8. Скакун О. Теорія держави і права: підручник. Харків: Консум, 2001. 656 с. С. 171.

9. Міхеєва, О. Соціологія міста : навчальний посібник. Видавництво «Ноулідж». Донецьк. 2010. 464 с. С. 211.

10. Павлов, Д. Правові й організаційні проблеми протидії техногенному (технологічному) та ядерному тероризму і шляхи їх вирішення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. № 10-2. 2014. С. 68-71. С. 68.

11. Закон України «Про боротьбу з тероризмом» № 638-IV від 20.03.2003 р. (поточна ред. від 09.01.2025 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text

12. Кончаковська, В., Кравчук, А. Тероризм як злочинне явище : еволюція та заходи запобігання. УДУ ім. М. Драгоманова. № 31. 2016. С. 128-135. С. 130.

13. Mahmood, N. та ін. Аналіз гібридної війни та інформаційних/кібероперацій. Webology. 2021. Т. 18 (4). С. 1720-1731. С. 1725.

14. Etaywe, A., Zappavigna, M. Роль соціальної афіліації в підбурюванні: соціосеміотичний підхід до підбурювання до насильства ультраправими терористами. Language in Society: Cambridge University Press. Т. 53 (4). Вересень 2024. С. 623-648. С. 635.

15. Tinnes, J. Бібліографія: конфлікт у Північній Ірландії (The Troubles). Perspectives on Terrorism. Т. 10. № 1. Лютий 2016. С. 83-110. С. 91.

16. Luhmann, N. Соціологічна теорія права. 2-е вид. 2016. 472 с. С. 93.

17. Teubner, G. Конституційні фрагменти: суспільний конституціоналізм і глобалізація. OUP Oxford. 2012. 213 с. С. 75.

18. Чебукіна, О. Соціально-психологічна характеристика тероризму. Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917–2017 рр.). Харків. 2017. С. 296-298. С. 297.

19. Здоровко, С. Правова політика держави протидії тероризму. Інвестиції : практика та досвід. № 7. 2025. Серія : Державне управління. С. 236-239. С. 237.

20. Berg, J., Shearing, C. «Все нове — це добре забуте старе»: приватне міське управління безпекою як відповідь на нові «ландшафти загроз». Urban Studies. Т. 61 (14). Берез. 2024. С. 2703-2718. С. 2710.

21. Сидор, В. та ін. Тероризм як загроза міжнародній безпеці. Legal Bulletin. № 4 (14). 2024. С. 165-171. С. 167-168.

22. Lefebvre, H. Виробництво простору. Оксфорд: Blackwell, 1991. 454 с. С. 81.

23. Beck, U. Суспільство ризику: до нової модерності. Лондон: Sage, 1992. 260 с. С. 93.

24. Graham S. Міста під облогою: новий військовий урбанізм. Лондон: Verso, 2010. 432 с. С. 303.

25. Eckert J. Міська безпека в Європі: порівняльний аналіз. Берлін: Springer, 2017. 378 с. С. 232-233.

26. Парламент Великої Британії. Закон про захист приміщень від тероризму 2025 р. Офіційний сайт UK Parliament. Режим доступу: https://www.gov.uk/government/collections/terrorism-protection-of-premises-bill-2024

27. Brammer J. Безпека, простір і право. Університет Гаддерсфілда. 2020. 326 с. С. 64-65.

28. Legifrance. Закон № 2015-912 від 24 липня 2015 р. про розвідку. Офіційний вісник Французької Республіки. 26 липня 2015. № 171. С. 12798–12820. С. 12800.

29. Aust, H., Nijman, J. E. Урбанізація міжнародного права – постхолодновоєнна історія. Готується до публікації в: Eyal Benvenisti та Dino Kritsiotis (ред.), Cambridge History of International Law, Volume XII: International Law since the Cold War (Cambridge University Press). Т. 9. 2023. 23 с. С. 17.

30. Layard, A. Дослідження міського права. German Law Journal. Т. 21. 2020. С. 1446-1463. С. 1449.

31. Постанова КМУ № 223 від 14.03.2018 р. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня (поточна ред. від 03.05.2023 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Tex

32. Seibel, W. Міське управління та безпека: право, простір і місто. Springer. 2016. 248 с. С. 49-50.

33. Sennett, R. Будувати й жити: етика для міста. Farrar, Straus and Giroux. 2018. 368 с. С. 150.

***References***

1. Jore, S. H. (2019). The ontological, epistemological and methodological assumptions of "the effectiveness of security measures" in a counterterrorism context. European Journal for Security Research, 4, 157–174.

2. Bakes, M. (2019). The epistemology of law: Understanding how legal knowledge is possible. Philosophical Studies, 176, 3187–3206.

3. Mirza, M. E., & Rana, I. A. (2024). Urban terrorism: A systematic literature review. Heliyon, 10(5), 1–10.

4. Pavlov, D. (2014). Pravovi y orhanizatsiini problemy protydii tekhnohennomu (tekhnolohichnomu) ta yadernomu teroryzmu i shliakhy yikh vyrishennia [Legal and organizational problems of countering technogenic (technological) and nuclear terrorism and ways of their solution]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, 10(2), 68–71 [in Ukrainian].

5. Manent, P. (2006). A world beyond politics? A defense of the nation-state. Princeton: Princeton University Press.

6. Danylchenko, Yu. (2019). Aktualni problemy vdoskonalennia pravovykh zasad protydii teroryzmu v Ukraini [Current issues of improving the legal framework for counter-terrorism in Ukraine]. Suchasna yevropeiska politseistyka ta mozhlyvosti yii vykorystannia v diialnosti Natsionalnoi politsii Ukrainy – Modern European Policing and Its Possible Use in the Activities of the National Police of Ukraine, 4, 26–27 [in Ukrainian].

7. Žižek, S. (2008). Violence: Six sideways reflections. London: Profile Books.

8. Skakun, O. (2001). Teoriia derzhavy i prava [Theory of state and law]. Kharkiv: Konsum [in Ukrainian].

9. Mikheeva, O. (2010). Sotsiolohiia mista [Urban sociology]. Donetsk: Vydavnytstvo "Noulidzh" [in Ukrainian].

10. Pavlov, D. (2014). Pravovi y orhanizatsiini problemy protydii tekhnohennomu (tekhnolohichnomu) ta yadernomu teroryzmu i shliakhy yikh vyrishennia [Legal and organizational problems of countering technogenic (technological) and nuclear terrorism and ways of their solution]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, 10(2), 68–71 [in Ukrainian].

11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). Zakon Ukrainy "Pro borotbu z teroryzmom" № 638-IV vid 20.03.2003 r. (potochna red. vid 09.01.2025 r.) [Law of Ukraine "On Combating Terrorism" No. 638-IV of March 20, 2003 (current version of Jan 9, 2025)]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text [in Ukrainian].

12. Konchakovska, V., & Kravchuk, A. (2016). Teroryzm yak zlochynne yavyshche: evoliutsiia ta zakhody zapobihannia [Terrorism as a criminal phenomenon: Evolution and preventive measures]. UDU im. M. Drahomanova, 31, 128–135 [in Ukrainian].

13. Mahmood, N., et al. (2021). Analysis of hybrid warfare and information/cyber operations. Webology, 18(4), 1720–1731.

14. Etaywe, A., & Zappavigna, M. (2024). The role of social affiliation in incitement: A sociossemiotic approach to inciting violence by far-right terrorists. Language in Society, 53(4), 623–648.

15. Tinnes, J. (2016). Bibliography: The conflict in Northern Ireland (The Troubles). Perspectives on Terrorism, 10(1), 83–110.

16. Luhmann, N. (2016). Soziologische Theorie des Rechts [Sociological theory of law] (2nd ed.) [in German].

17. Teubner, G. (2012). Constitutional fragments: Societal constitutionalism and globalization. Oxford: OUP.

18. Chebukina, O. (2017). Sotsialno-psykholohichna kharakterystyka teroryzmu [Socio-psychological characteristics of terrorism]. In Pidhotovka okhorontsiv pravoporiadku v Kharkovi (1917–2017 rr.) (pp. 296–298). Kharkiv [in Ukrainian].

19. Zdorovko, S. (2025). Pravova polityka derzhavy protydii teroryzmu [Legal policy of the state to counter terrorism]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 7, 236–239 [in Ukrainian].

20. Berg, J., & Shearing, C. (2024). "Everything old is new again": Private urban security governance as a response to new "threatscapes." Urban Studies, 61(14), 2703–2718.

21. Sydor, V., et al. (2024). Teroryzm yak zahroza mizhnarodnii bezpetsi [Terrorism as a threat to international security]. Legal Bulletin, 4(14), 165–171 [in Ukrainian].

22. Lefebvre, H. (1991). The production of space. Oxford: Blackwell.

23. Beck, U. (1992). Risk society: Towards a new modernity. London: Sage.

24. Graham, S. (2010). Cities under siege: The new military urbanism. London: Verso.

25. Eckert, J. (2017). Urban security in Europe: A comparative analysis. Berlin: Springer.

26. UK Parliament. (2025). Terrorism (Protection of Premises) Bill 2025. Retrieved from https://www.gov.uk/government/collections/terrorism-protection-of-premises-bill-2024

27. Brammer, J. (2020). Security, space and law. Huddersfield: University of Huddersfield.

28. Legifrance. (2015). Loi n° 2015-912 du 24 juillet 2015 relative au renseignement [Law No. 2015-912 of 24 July 2015 on intelligence]. Journal Officiel de la République Française, 171, 12798–12820.

29. Aust, H., & Nijman, J. E. (2023). Urbanization of international law – A post-Cold War history. In E. Benvenisti & D. Kritsiotis (Eds.), Cambridge History of International Law, Volume XII: International Law since the Cold War (Vol. 9, pp. 1–23). Cambridge: Cambridge University Press.

30. Layard, A. (2020). Urban law research. German Law Journal, 21, 1446–1463.

31. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). Postanova KMU № 223 vid 14.03.2018 r. "Pro zatverdzhennia Planu reahuvannia na nadzvychaini sytuatsii derzhavnoho rivnia" (potochna red. vid 03.05.2023 r.) [Resolution of the CMU No. 223 of March 14, 2018, "On approval of the response plan for emergencies of the state level" (current version of May 3, 2023)]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

32. Seibel, W. (2016). Urban governance and security: Law, space and the city. Berlin: Springer.

33. Sennett, R. (2018). Building and dwelling: Ethics for the city. New York: Farrar, Straus and Giroux.

*УДК 340.12+343.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1296-1305*

**Циганюк Юлія Володимирівна** докторка юридичних наук, професорка професорка кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-8495-3583

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА ФІЛОСОФІЇ ПРАВА

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження взаємозв'язку кримінального процесу та філософії права як двох взаємодоповнювальних і взаємозалежних феноменів правової системи. Показано, що кримінальний процес не зводиться виключно до набору правових норм і процедур, а виявляє глибинний ціннісний та світоглядний зміст, пов'язаний із категоріями справедливості, свободи, відповідальності, людської гідності та істини На прикладі онтологічного, гносеологічного, аксіологічного та антропологічного вимірів філософії права розкрито, що кожен із них надає кримінальному судочинству додаткових змістових характеристик: онтологічний – окреслює місце кримінального процесу у правовій дійсності, гносеологічний – визначає природу пізнання істини у межах доказування, аксіологічний – формує моральні орієнтири діяльності суду й сторін, антропологічний – підкреслює значення особи як найвищої цінності.

Окрему увагу приділено аналізу впливу різних філософсько-правових шкіл (природно-правової, позитивістської, соціологічної та комунікативної) на розвиток кримінального процесу.

Розглянуто приклади практики Конституційного Суду України та ЄСПЛ, інших судів України, у яких філософські засади безпосередньо втілюються у рішеннях щодо дотримання прав людини та гарантій справедливого суду. Обґрунтовано висновок, що ефективність і легітимність кримінального процесу залежать від гармонійного поєднання нормативних вимог та філософсько-правових цінностей, а подальший розвиток українського кримінального судочинства має спиратися на інтеграцію доктрини прав людини та засад верховенства права.

**Ключові слова:** філософія права, кримінальний процес, справедливість, суд, свобода, гідність, істина, аксіологія, онтологія, правосвідомість.

**Tsyganiuk Yulia Volodymyrivna** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, https://orcid.org/0000-0002-8495-3583

# THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN CRIMINAL PROCEDURE AND THE PHILOSOPHY OF LAW

**Abstract.** The article provides a comprehensive study of the interrelation between criminal procedure and the philosophy of law as two complementary and interdependent components of the legal system. It is demonstrated that criminal procedure cannot be reduced solely to a set of legal norms and procedural rules, since it embodies profound axiological and conceptual meanings related to the categories of justice, freedom, responsibility, human dignity, and truth. By examining the ontological, epistemological, axiological, and anthropological dimensions of the philosophy of law, the author argues that each of them enriches criminal procedure with additional substantive characteristics: the ontological dimension determines its place within legal reality; the epistemological one explains the nature of establishing truth in evidence evaluation; the axiological one defines the moral guidelines of courts and participants; the anthropological one emphasizes the intrinsic value of the human person as the highest legal good. Special attention is devoted to analyzing the influence of natural law, positivist, sociological, and communicative schools of legal thought on the development of criminal proceedings. The article further addresses the jurisprudence of the Constitutional Court of Ukraine and the European Court of Human Rights, other courts of Ukraine, which explicitly demonstrate how philosophical principles are implemented in decisions concerning human rights and the guarantees of a fair trial. It is concluded that the effectiveness and legitimacy of criminal procedure depend on the harmonious integration of normative prescriptions with philosophical and legal values. Moreover, the modernization of Ukrainian criminal proceedings must rely on the doctrine of human rights and the principle of the rule of law as its fundamental pillars.

**Keywords:** philosophy of law, criminal procedure, justice, court, freedom, dignity, truth, axiology, ontology, legal consciousness.

**Постановка проблеми.** Кримінальний процес є складною системою правових норм, що регулюють діяльність органів досудового розслідування, прокуратури та суду у сфері встановлення фактів злочинів, притягнення винних до відповідальності та захисту прав людини. Саме у ст. 2 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України) визначено, що завданнями кримінального провадження є захист особи, суспільства та держави від кримінальних правопорушень, охорона прав, свобод та законних інтересів учасників кримінального провадження, а також забезпечення швидкого, повного та неупередженого розслідування і судового розгляду з тим, щоб кожний, хто вчинив кримінальне правопорушення, був притягнутий до відповідальності в міру своєї вини, жоден невинуватий не був обвинувачений або засуджений, жодна особа не була піддана необґрунтованому процесуальному примусу і щоб до кожного учасника кримінального провадження була застосована належна

правова процедура [1]. їх сутність виходить за межі суто нормативного виміру і потребує аналізу в категоріях філософії права, що дозволяє виявити глибинні основи справедливості, свободи та відповідальності.

Сучасний розвиток правової системи України, орієнтований на європейську інтеграцію, ставить перед наукою та практикою кримінального процесу питання гармонізації юридичних норм із цінностями прав людини. Це актуалізує необхідність комплексного аналізу філософсько-правових основ кримінального судочинства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання взаємозв'язку права і моралі, закону і справедливості розглядалися у працях Арістотеля, Платона, Т. Гоббса, Дж. Локка, І. Канта та Г. Гегеля. У XX столітті Л. Фуллер, Г. Гарт, Дж. Ролз розробили концепції правового порядку і моральності права.

Вітчизняні науковці, які переважно досліджують проблеми істини та доказування у кримінальному процесі, справедливості судового рішення, акцентують увагу на аксіологічних засадах правової системи, ролі правосвідомості, справедливості та верховенства права у кримінальному процесі. Проте інтегральне дослідження взаємодії кримінального процесу та філософії права залишається недостатньо розробленим, що обумовлює актуальність теми.

**Мета статті** полягає у виявленні взаємозв'язку між кримінальним процесом та філософією права.

Завдання дослідження:

- проаналізувати онтологічні, гносеологічні та аксіологічні виміри кримінального судочинства;
- дослідити вплив основних філософсько-правових шкіл на кримінальний процес;
- обґрунтувати роль ціннісних засад у забезпеченні легітимності кримінального правосуддя;
- показати практичний вимір філософських ідей у рішеннях Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ) та Конституційного Суду України, практиці інших судів України.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо із характеристики онтологічного виміру кримінального процесу.

Класичну онтологію розуміють як науку про фундаментальні структури буття, як дослідження сущого в світлі принципів. Йдеться про онтологію як загальну метафізику (metaphysica generalis), що успадкувала традиції середньовічної схоластики і німецької академічної філософії (Schulphilosophie) першої половини XVIII сторіччя [2, с. 30].

Онтологія кримінального процесу визначає його місце у правовій системі та суспільному житті. З погляду філософії права кримінальний процес є способом буття права в його конкретно-процедурній формі. Він відображає сутність права як явища, що існує не лише в абстрактних нормах, а й у конкретних формах діяльності органів досудового розслідування, прокуратури,

суду та адвокатури. Кримінальне судочинство виступає тією сферою, де право стає практикою, втілюється у процесуальних діях та рішеннях.

Таким чином, аналіз онтологічної природи кримінального процесу дає можливість побачити його не лише як механізм державного примусу, а як інструмент соціального регулювання, що ґрунтується на фундаментальних ідеях права. Це також дозволяє зрозуміти, чому кримінальний процес у різних державах по-різному розвивається залежно від правової культури та філософських традицій суспільства.

Надалі звернемо увагу на гносеологічний аспект, особливо в контексті істини та доказування.

В рамках юридичної гносеології вивчаються теорія і методологія юриспруденції, формуються підходи, методи, концепції, що визначають напрями дослідження правової реальності. Базою отримання достовірної інформації і знань є логіка правильного правового мислення, яке виступає як специфічно логічна й інтелектуальна діяльність, спрямована на вирішення задач, пов'язаних з використанням правових засобів і правових аргументів, що враховують сучасні правила лінгвістичних (мовних) норм (листи і мови) і виключають інформаційні просторіччя [3, с. 26-27].

Гносеологічний вимір кримінального процесу концентрується на проблематиці пізнання істини у межах судочинства. Визначення того, що є «об'єктивною істиною» у справі, завжди було дискусійним у філософії права та кримінально-процесуальній науці.

У сучасному кримінальному процесі України істина розглядається як результат діяльності суду й сторін у межах змагальної процедури. Проте критерії достовірності та переконливості доказів значною мірою спираються на епістемологічні ідеї: поняття істини як відповідності, когерентності або прагматичної доцільності. Наприклад, для розуміння внутрішнього переконання судді при оцінці доказів необхідно засновуватись на філософському розумінні істини як синтезу ціннісних орієнтирів такого судді та його знань.

Таким чином, питання істини в кримінальному процесі не може бути розглянуте лише у правовій площині. Воно має і філософський вимір, адже стосується Природи пізнання, можливостей і меж людського судження.

У кримінальній процесуальній діяльності часто піднімаються питання справедливості, гідності та свободи. У цьому проявляється аксіологічний аспект.

Аксіологія права досліджує ціннісний аспект права, тобто цінності права, правові цінності й право як цінність, а також ціннісний аспект правознавства як наукової та навчальної дисципліни.

Цінності права є загальнолюдськими, такими, які право впроваджує в життя суспільства. Це – людина, її життя, свобода, рівність, справедливість тощо.

Правові цінності право створює для впровадження загальнолюдських цінностей у суспільне життя-правопорядок, права людини, правосвідомість, норми права тощо [4, с. 54].

Аксіологія кримінального процесу визначає його ціннісні орієнтири. Центральними категоріями тут виступають справедливість, гідність і свобода.

Справедливість у кримінальному процесі має відношення не тільки до змісту судового рішення, а й до відповідність такого моральним уявленням суспільства про потрібне і правильне. Суд, ухвалюючи рішення, повинен забезпечити баланс між суспільними інтересами та правами сторін.

Гідність особи виступає фундаментальною засадою, що передбачає заборону катувань, повагу до приватного життя та забезпечення права на захист.

Свобода є одночасно і правом, і умовою відповідальності. У кримінальному процесі свобода обмежується лише настільки, наскільки це необхідно для досягнення легітимних цілей правосуддя.

Ці цінності визначають моральний каркас кримінального процесу й гарантують його гуманістичний характер.

Наступним розглянемо антропологічний підхід. Антропологізм – орієнтація підходу до створеної людиною і представленої насамперед на власне людському началі дійсності, у світлі його вимог людське буття соціальне й приватне розглядається у вимірах особистості, у можливостях і тенденціях виявів людини у її людських якостях [5, с. 4]. А оскільки право є сферою спільних інтересів юриспруденції та філософії, важливим аспектом розвитку юридичної науки є використання при проведенні досліджень філософських знань, зокрема, досвіду філософської антропології (філософії людини) [6, с. 123].

Антропологічний вимір підкреслює значення людини як центральної цінності кримінального судочинства. Особа у процесі виступає не лише як об'єкт державного примусу, а передусім як суб'єкт права.

Тому КПК України закріплює заборону жорстокого поводження, право на допомогу адвоката (як захисника, представника, чи адвоката), охорону честі й гідності учасників процесу тощо. У цьому відображено філософську ідею автономії особистості, яка бере початок від кантівської етики та сучасних концепцій прав людини. А первинно це закріплено у ч. 1 ст. 8 КПК України при розкритті засади верховенства права.

Застосування антропологічного підходу дозволяє розглядати кримінальний процес не як абстрактну процедуру, а як простір реального життя людей, де відбувається перевірка дієвості правових і моральних засад суспільства.

Принагідно потрібно зазначити, що розвиток кримінального процесу відображає вплив різний філософсько-правових шкіл.

Так, природно-правова школа (Г. Гроцій, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо) обґрунтовує ідею природних, невідчужуваних прав людини. Саме вона вплинула на формування принципів презумпції невинуватості та права на захист.

Позитивістська школа (О. Конт, Г. Кельзен) акцентує увагу на формальній визначеності норм, суворому дотриманні процесуальних процедур.

Соціологічна школа (Е. Ерліх) підкреслює значення реальної судової практики і «живого права» у формуванні кримінального процесу.

Комунікативна теорія права (Ю. Габермас) розглядає суд як простір комунікації, де відбувається пошук згоди на основі аргументів, що безпосередньо перегукується із принципом змагальності.

Усі ці підходи визначають багатовимірність кримінального процесу і демонструють, що його розвиток неможливий без філософського осмислення.

Але написання цієї статті та вирішення її завдань неможливе без аналізу судової практики.

Філософсько-правові засади кримінального процесу проявляються у практичному вимірі насамперед у діяльності Конституційного Суду України (далі – КСУ) та ЄСПЛ.

Так, у рішеннях КСУ неодноразово наголошувалося на необхідності дотримання принципу верховенства права та пропорційності при застосуванні обмежувальних заходів.

Наприклад, у справі про відповідність Конституції положень щодо тримання під вартою

Суд підкреслив, що свобода особи є фундаментальною цінністю і може бути обмежена лише у виняткових випадках, коли цього вимагають суспільні інтереси [7].

ЄСПЛ, тлумачачи статті 5 і 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, послідовно розвиває концепцію справедливого суду. У рішеннях «Салов проти України» [8], «Нечипорук і Йонкало проти України» [9] Суд визнав, що порушення права на захист та використання доказів, здобутих із застосуванням насильства, суперечать не лише положенням Конвенції, але й філософським ідеям гідності та справедливості.

У такий спосіб міжнародна та практика КСУ підтверджують, що кримінальний процес не можна зводити лише до набору процедурних приписів. Він є механізмом реалізації фундаментальних цінностей права.

Але використання філософських категорій (справедливість, істина, свобода, гідність, верховенство права) зустрічається не лише у рішеннях Конституційного Суду та ЄСПЛ, а й у практиці судів першої інстанції, апеляційних та Верховного Суду.

У рішеннях місцевих судів іноді прямо вживаються категорії справедливості чи людської гідності.

Наприклад:

- при обранні запобіжного заходу суди часто посилаються на принцип пропорційності, який по суті є філософсько-правовою категорією;
- при розгляді справ щодо катувань чи неналежного поводження суди акцентують увагу на захисті гідності людини та забороні нелюдського поводження.

Суди апеляційної інстанції більш системно вживають поняття справедливості, балансу, між суспільним і приватним інтересом, верховенства права.

Такі категорії використовуються:

- при оцінці допустимості доказів, отриманих із порушенням прав людини;
- при розгляді апеляцій на вироки, коли апеляційні суди посилаються на необхідність забезпечення справедливого суду відповідно до ст. 6 Конвенції про захист прав людини.

У практиці Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду філософські категорії набули сталого значення, зокрема:

- категорія істини: суди зазначають, що завданням кримінального провадження є встановлення об'єктивної істини на основі дослідження всіх доказів;
- категорія справедливості: застосовується при тлумаченні принципів кримінального процесу та при оцінці справедливості покарання;
- категорія гідності: касаційний суд неодноразово наголошував на неприпустимості використання доказів, отриманих із порушенням права на гідність та свободу людини;
- категорія верховенства права: використовується як загальна філософсько-правова основа для тлумачення норм КПК України.

У судових рішеннях можна зустріти окремі формулювання які розкривають описані нами філософські підходи у взаємодії із практикою кримінальної процесуальної діяльності: «суд, обираючи запобіжний захід має виходити з принципу пропорційності та необхідності забезпечення балансу між публічним інтересом і правами людини...»; «недопустимим є використання доказів, отриманих у спосіб, що принижує гідність людини...» тощо.

У практиці українських судів на всіх рівнях – від першої інстанції до касації – можна зафіксувати вживання філософських категорій, особливо коли суди мотивують свої рішення, посилаючись не лише на нормативні акти, а й на загальні засади права. Так, у вироку Дзержинського районного суду м. Харкова знаходимо взаємозв’язок внутрішнього переконання та істини: «Суд за своїм внутрішнім переконанням, яке ґрунтується на всебічному, повному й неупередженому дослідженні всіх обставин кримінального провадження...» [10]. Це класична процедура, де філософська категорія істини (через «внутрішнє переконання») реалізується у правозастосуванні.

У постанові суду № 400/1549/18 (05.06.2024) учасники справи посилаються на норму ст. 370 КПК про те, що рішення повинно бути «законним обґрунтованим та вмотивованим» [11]. Хоч це й формальна вимога, мотивування у рішенні часто містить посилання на справедливість чи моральну оцінку адекватності рішення, що є проявом філософського підходу.

У огляді судової практики Касаційного кримінального суду вказано, що законодавчі обмеження права на апеляційне оскарження ухвал слідчого судді «не порушують принципу пропорційності ... та відповідають принципу правової визначеності» [12]. Ідея «співмірності», «пропорційності» — це філософська категорія, яка тут використовується для обґрунтування допустимості обмежень.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу сформулювати відповідні висновки. Кримінальний процес і філософія права перебувають у тісному взаємозв'язку. Філософія права забезпечує світоглядні та методологічні основи кримінального судочинства, формує його ціннісну базу.

Онтологічний вимір кримінального процесу дає змогу зрозуміти його як форму існування права, гносеологічний – розкрити сутність доказування й проблематику істини, аксіологічний – визначити місце справедливості, свободи и гідності, а антропологічний – наголосити на цінності особистості.

Вплив різних філософсько-правових шкіл (природно-правової позитивістської, соціологічної, комунікативної) позначився на формуванні сучасних засад кримінального процесу. Практика Конституційного Суду України та ЄСПЛ, інших судів України підтверджує, що кримінальне судочинство є не лише процедурою, а й простором утвердження філософських цінностей.

Подальший розвиток кримінального процесу в Україні має відбуватися на основі інтеграції філософсько-правових принципів у законодавство й правозастосування. Це забезпечить гуманістичний характер і легітимність правосуддя.

***Література:***

1. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#n2735

2. Баумейстер А. Онтологія як філософська дисципліна: український контекст Філософська думка. 2013. № 5. С. 26-40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Philos_2013_5_7

3. Брижко В.М. Філософія права: гносеологія у сфері інформаційного права. Правова інформатика, 2014, № 2(42). С. 25-32 URL : https://ippi.org.ua/sites/default/files/14bvmsip_1.pdf

4. Бандура О.О. Аксіологія права як складова філософії права. Філософські та методологічні проблеми права. 2015. Том 10 № 1-2. С. 45-55. URL: https://philosophy.navs.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/398

5. Соколова О. М. Антропологізм філософії права Памфіла Юркевича: освітньо-виховний ракурс. «Перспективи». Соціально-політичний журнал. 2020. № 1. С. 4-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Perspekt_2020_1_3

6. Гудима Д. А. Філософсько-антропологічний підхід - методологічний фундамент сучасної юридичної науки. Проблеми філософії права. 2003. Т. 1. С. 122-125.

7. Рішення Другого сенату Конституційного Суду України у справі за конституційними скаргами Оніщенка Руслана Ілліча, Гаврилюка Дмитра Михайловича щодо відповідності Конституції України (конституційності) частини шостої статті 615 Кримінального процесуального кодексу України (справа про гарантії судового контролю за дотриманням прав осіб, яких утримують під вартою). Рішення Конституційного суду України від 18.07.2024 № 8-р(II)/2024. Справа № 3-88/2022(205/22, 114/24). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v008p710-24#Text

8. Справа «Салов проти України» (Заява N 65518/01). Рішення, Справа від 06.09.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_428#Text

9. Справа «Нечипорук і Йонкало проти України» (Заява N 42310/04). Рішення, Справа від 21.04.2011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_683#Text

10. Вирок Дзержинського районного суду м. Харкова від 6 серпня 2024 року. Справа638/14029/24. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/120873448?utm_source=chatgpt.com

11. Постанова Верховного Суду колегією суддів Третьої судової палати Касаційного кримінального суду від 5 червня 2024 року. Справа № 400/1549/18. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/119583699

12. Огляд судової практики Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду (актуальна практика). Рішення, внесені до ЄДРСР, за травень 2024 року. Упоряд.: управління аналітичної та правової роботи Касаційного кримінального суду департаменту аналітичної та правової роботи; заст. голови Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду к. ю. н. Н. О. Антонюк. Київ, 2024. 65 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/ogliady/Oglyad_KKS_05_2024_1.pdf?utm_source=chatgpt.com

***References:***

1. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 13.04.2012 № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine dated 13 April 2012 No. 4651-VI ] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#n2735 [in Ukrainian].

2. Baumeister, A. (2013). Ontolohiia yak filosofs′ka dystsyplina: ukraïns′kyi kontekst [Ontology as a philosophical discipline: The Ukrainian context]. Filosofska dumka, (5), 26–40. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Philos_2013_5_7 [in Ukrainian].

3. Bryzhko, V. M. (2014). Filosofiia prava: hnoseolohiia u sferi informatsiinoho prava [Philosophy of law: Epistemology in the field of information law]. Pravova informatyka, 2(42), 25–32. Retrieved from: https://ippi.org.ua/sites/default/files/14bvmsip_1.pdf [in Ukrainian].

4. Bandura, O. O. (2015). Aksiolohiia prava yak skladova filosofiï prava [Axiology of law as a component of the philosophy of law]. Filosofski ta metodolohichni problemy prava, 10(1–2), 45–55. Retrieved from: https://philosophy.navs.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/398 [in Ukrainian].

5. Sokolova, O. M. (2020). Antropolohizm filosofiï prava Pamfila Yurkevicha: osvitn′o-vykhovnyi rakurs [Anthropologism of Pamfil Yurkevych's philosophy of law: An educational dimension]. Perspektyvy: Sotsial′no-politychnyi zhurnal, (1), 4–10. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Perspekt_2020_1_3 [in Ukrainian].

6. Hudyma, D. A. (2003). Filosofs′ko-antropolohichnyi pidkhid — metodolohichnyi fundament suchasnoï yurydychnoï nauky [The philosophical-anthropological approach as a methodological foundation of modern legal science]. Problemy filosofii prava, 1, 122–125. [in Ukrainian].

7. Konstytutsiinyi Sud Ukrainy. (2024, July 18). Rishennia № 8-r(II)/2024 u spravi № 3-88/2022 (205/22, 114/24) (sprava pro harantii sudovoho kontroliu za dotrymanniam prav osib, yakykh utrymuiut′ pid vartoju) [Decision No. 8-r(II)/2024 in case No. 3-88/2022]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v008p710-24#Text [in Ukrainian].

8. European Court of Human Rights. (2005, September 6). Salov v. Ukraine, no. 65518/01. (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_428#Text [in Ukrainian].

9. European Court of Human Rights. (2011, April 21). Nechiporuk and Yonkalo v. Ukraine, no. 42310/04 (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_683#Text [in Ukrainian].

10. Dzerzhynskyi District Court of Kharkiv. (2024, August 6). Vyrok u spravi № 638/14029/24 [Verdict in case No. 638/14029/24]. (n.d.). reyestr.court.gov.ua Retrieved from: https://reyestr.court.gov.ua/Review/120873448 [in Ukrainian].

11. Verkhovnyi Sud Ukrainy, Kasatsiinyi kryminal′nyi sud. (2024, June 5). Postanova u spravi № 400/1549/18 [Supreme Court (Criminal Cassation Court) ruling in case No. 400/1549/18]. (n.d.). reyestr.court.gov.ua Retrieved from: https://reyestr.court.gov.ua/Review/119583699 [in Ukr].

12. Verkhovnyi Sud Ukrainy, Kasatsiinyi kryminal′nyi sud. (2024). Ohliad sudovoï praktyky KKS u skladi Verkhovnoho Sudu (aktual′na praktyka): Rishennia, vneseni do YeDRSR, za traven′ 2024 roku [Review of case-law of the Criminal Cassation Court (May 2024)]. (n.d.). supreme.court.gov.ua Kyiv. Retrieved from: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/ogliady/Oglyad_KKS_05_2024_1.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

*УДК 346*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1306-1315*

**Чемерис Максим Сергійович** кандидат юридичних наук, докторант, Державний податковий університет, м. Ірпінь, http://orcid.org/0009-0002-4508-0350

# ПРАВОВИЙ СТАТУС ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СУБ'ЄКТІВ ВІДНОСИН ІЗ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ГРАНТІВ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню правового статусу територіальних громад у відносинах із міжнародного фінансування грантів та особливостям правового регулювання даного виду відносин за участю територіальних громад. На відміну від економічно розвинутих країн, де грантові кошти становлять невелику частину фінансування потреб місцевих громад, в Україні отримання коштів з інших джерел фінансування є обмеженим, а тому грантові інструменти мають важливе значення для фінансування різних проектів у сфері місцевого розвитку. Правове регулювання відносин у сфері надання міжнародних грантів територіальним громадам України характеризується складною системою нормативно-правових актів, що функціонують на різних рівнях правового регулювання. Специфіка цих відносин полягає в необхідності узгодження принципів децентралізації влади з вимогами ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

В результаті аналізу особливостей правового регулювання відносин міжнародного грантового фінансування за участю територіальних громад визначено, що право місцевих органів вступати у фінансові відносини з іноземним елементом обумовлено реалізацією таких елементів їх правового статусу: 1) правова самостійність, тобто наявність власних повноважень, визначених національним законодавством, відповідно до яких вони діють самостійно та несуть відповідальність; 2) матеріально-фінансова самостійність, відповідно до якої вони мають власне майно, відокремлене від державного, та власні фінансові кошти (виступають розпорядниками бюджетних коштів).

Встановлено, що в силу таких двох тенденцій у сфері фінансування грантів для територіальних громад як зовнішня – принцип локалізації у міжнародному фінансуванні грантів, то внутрішня – децентралізація влади в Україні, на сьогодні територіальні громади як базовий рівень місцевого самоврядування мають широкі можливості для безпосередньої взаємодії з міжнародними донорами, особливо в рамках програм місцевого розвитку.

Обґрунтовано, що основними перевагами локалізації грантового фінансування з точки зору ефективності є з**ниження адміністративних витрат,**

ш**видше реагування**, краще знання ситуації, менше бюрократичних процедур, о**птимізація ресурсів** шляхом використання місцевої робочої сили та матеріалів, д**овгострокова сталість**.

**Ключові слова:** територіальна громада, міжнародні гранти, міжнародна технічна допомога.

**Chemerys Maksym Serhiyovych** Serhiyovych, candidate of legal sciences, doctoral student, State Tax University, Irpin, http://orcid.org/0009-0002-4508-0350

## LEGAL STATUS OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS SUBJECTS OF RELATIONS WITH INTERNATIONAL GRANT FINANCING

**Abstract.** The article is devoted to the study of the legal status of territorial communities in relations with international grant financing and the features of legal regulation of this type of relations with the participation of territorial communities. Unlike economically developed countries, where grant funds constitute a small part of financing the needs of local communities, in Ukraine obtaining funds from other sources of financing is limited, and therefore grant instruments are of great importance for financing various projects in the field of local development. Legal regulation of relations in the field of providing international grants to territorial communities of Ukraine is characterized by a complex system of regulatory legal acts that operate at different levels of legal regulation. The specificity of these relations lies in the need to harmonize the principles of decentralization of power with the requirements of effective use of international financial assistance.

As a result of the analysis of the features of the legal regulation of international grant financing relations with the participation of territorial communities, it was determined that the right of local authorities to enter into financial relations with a foreign element is determined by the implementation of the following elements of their legal status: 1) legal independence, i.e. the presence of their own powers, defined by national legislation, in accordance with which they act independently and bear responsibility; 2) material and financial independence, in accordance with which they have their own property, separate from the state, and their own financial funds (they act as managers of budget funds).

It was established that due to such two trends in the field of grant financing for territorial communities as the external one - the principle of localization in international grant financing, and the internal one - the decentralization of power in Ukraine, today territorial communities as the basic level of local self-government have wide opportunities for direct interaction with international donors, especially within the framework of local development programs.

It is argued that the main advantages of localizing grant funding in terms of efficiency are reduced administrative costs, faster response, better situational

awareness, fewer bureaucratic procedures, resource optimization through the use of local labor and materials, and long-term sustainability.

**Key words:** territorial community, international grants, international technical assistance.

**Постановка проблеми.** Місцевий економічний розвиток залежить від комбінування державного і приватного фінансування, як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Податкова база більшості муніципалітетів не може в достатній мірі забезпечити достатнє фінансування для подолання економічних труднощів і підтримки економіки. Трансферти центрального уряду часто перебувають під загрозою отримання або ж перегляду.

У даному контексті грантові ресурси стають дуже важливим джерелом фінансування місцевого економічного розвитку.

Грантові кошти зазвичай становлять невелику частину фінансування потреб місцевих громад в економічно розвинутих країнах. Проте в Україні, де отримання коштів з інших джерел фінансування є вкрай обмеженим, грантові інструменти мають вирішальне значення для фінансування різних проектів у сфері місцевого розвитку. Також грантові інструменти нерідко виконують супровідну роль щодо інших інструментів фінансування, зокрема кредитів чи інвестицій [1, с.7].

Правове регулювання відносин у сфері надання міжнародних грантів Автономній Республіці Крим та територіальним громадам України характеризується складною системою нормативно-правових актів, що функціонують на різних рівнях правового регулювання. Специфіка цих відносин полягає в необхідності узгодження принципів децентралізації влади з вимогами ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми правового регулювання надання міжнародної економічної допомоги у своїх працях досліджували такі науковці у сфері економіки, фінансів та міжнародного права як А.Азарова, І.Білан, О.Білоусова, М. Д’яченко, О. Жидкевич, Т.Котенко, І.Кульчицький, С.Левицька, Ю.Луніна, Н.Мєдвєдкова, Л.Нікіфорова, В. Онищенко, С. Соколова, М. Ставнича, В.Усик. Н.Тарасенко, Г. Терещенко, А.Шиян, Н. Якимчук та інші.

**Мета статті –** дослідження особливостей правового статусу територіальних громад як суб’єктів відносин із міжнародного фінансування грантів.

**Виклад основного матеріалу.** Конституційною основою участі АРК та територіальних громад у міжнародному грантовому співробітництві є положення Конституції України, зокрема статті 132-133, що визначають засади місцевого самоврядування, та розділ X, який встановлює особливий статус Автономної Республіки Крим [2]. Ці норми створюють правову основу для самостійної участі субнаціональних утворень у міжнародних відносинах в межах, визначених національним законодавством. Принципово важливими є положення частини 1 статті 143 Конституції України, яка передбачає, що

територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності [2]. Це створює конституційну основу для отримання та управління грантовими коштами на місцевому рівні.

Основним законодавчим актом, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 року № 280/97-ВР. Відповідно до ч.3 ст. 19 цього Закону, статутом територіальної громади, окрім іншого, визначаються «засади відносин органів та посадових осіб місцевого самоврядування з органами самоорганізації населення, об'єднаннями громадян, іншими суб'єктами» [3], що надає органам місцевого самоврядування право встановлювати відносини з відповідними органами інших держав, укладати угоди з ними в межах своїх повноважень. Спеціальне значення для АРК має Закон України «Про Автономну Республіку Крим» від 17 березня 1995 року № 95/95-ВР, який у статті 9 закріпив право АРК вступати у «відносини з органами інших держав та міжнародними організаціями лише в галузях економіки, охорони навколишнього середовища і культурного співробітництва в межах повноважень, передбачених цим Законом та іншими законами України» [4].

У сучасній науці міжнародного права на сьогодні ставиться питання про наявність певних ознак міжнародної правосуб'єктності у таких субнаціональних осіб як суб'єкти федерацій і територіальні громади адміністративно-територіальних одиниць унітарних держав [5, с.300]. У кожній країні в залежності від особливостей її політико-територіального та адміністративного устрою, політичного режиму і форми державного правління, національних, історичних, географічних й інших особливостей місцевому самоврядуванню притаманні специфічна форма і назва [6].

Субнаціональні особи можуть вступати у відносини з іноземними державами, міжнародними міжурядовими організаціями, іншими іноземними субнаціональними особами в різних сферах, серед яких фінансово-економічна займає важливе місце. Право місцевих органів вступати у фінансові відносини з іноземним елементом обумовлено реалізацією таких елементів їх правового статусу: 1) правова самостійність, тобто наявність власних повноважень, визначених національним законодавством, відповідно до яких вони діють самостійно та несуть відповідальність; 2) матеріально-фінансова самостійність, відповідно до якої вони мають власне майно, відокремлене від державного, та власні фінансові кошти (виступають розпорядниками бюджетних коштів [7]).

Наявність місцевих бюджетів гарантує економічну самостійність органів місцевого самоврядування [8, с.11]. Для України принцип децентралізації влади набув належного втілення у життя шляхом проведення відповідних реформ за останнє десятиліття. Хоча у вітчизняній правовій науці принцип самостійності органів місцевого самоврядування у сфері фінансової діяльності зазначався як галузевий принцип фінансового права ще два десятки років назад [9, с.83].

У конституціях зарубіжних країн правова самостійність таких субнаціональних осіб закріплюється у різному обсязі. У конституціях держав з федеративним державним устроєм за органами місцевого самоврядування закріплюють, крім вищезазначеного, ще і право укладати договори з іноземними контрагентами. Приміром, у ст. 16 Конституції Австрії закріплено, що «в питаннях свого відання землі можуть укладати державні договори з прикордонними з Австрією державами та їх складовими частинами» [10]. У ст. 32 Основного закону ФРН передбачено, що «у рамках своєї законодавчої компетенції землі можуть зі згоди Федерального Уряду укладати договори з іноземними державами» [11] .

Конституції унітарних держав подібних правових положень не містять. У своїй більшості вони: 1) або не регламентують правовий статус адміністративно-територіальних одиниць (Конституція Литви, Конституція Грузії); 2) або тільки визначають основи місцевого самоврядування, а щодо більш детальної регламентації правого статусу відсилають до національного законодавства (ст. 146 Конституції України); 3) іноді закріплюють їх право вступати і співпрацювати із міжнародними об'єднаннями локальних та регіональних співтовариств у відповідності до національного законодавства (ст.172 Конституції Польщі) [12, с.368].

При виконанні своїх публічних завдань в різних сферах субнаціональні особи вступають у комерційні відносини, окремі з яких виходять за межі держави [13]. Право займатись такою діяльністю закріплюється у спеціальних законах, що регулюють правовий статус субнаціональних осіб. У сфері зовнішньо-економічної діяльності Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у статті 35 наділяє виконавчі органи місцевих рад правом на «укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, виконання робіт і послуг» [3].

У статті 70 Закону України «Про місцеве самоврядування України» щодо участі органів місцевого самоврядування у фінансових відносинах зазначається, що «рада або за її рішенням інші органи місцевого самоврядування можуть здійснювати місцеві запозичення й отримувати позики місцевим бюджетам відповідно до вимог, встановлених Бюджетним кодексом України» [3]. Частина 3 статті 16 БК України закріплює за Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Київською, Севастопольською міською радою, міськими радами міст обласного значення право здійснювати місцеві зовнішні запозичення [14].

Відповідно до п. 12 ч. 1 ст. 69-1 Бюджетного кодексу України, на місцевому рівні до надходжень спеціального фонду місцевих бюджетів належать надходження в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ [14].

Серед підзаконних актів важливе значення має Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення, використання та

моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02.2002 року № 153, яка встановлює загальні принципи роботи з міжнародними донорами [15]. У п.2 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, при визначенні поняття «бенефіціар» перераховуються суб'єкти, які можуть виступати в ролі отримувачів міжнародної технічної допомоги, серед яких «Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласна, Київська, Севастопольська міська держадміністрація, до компетенції яких належить формування та/або реалізація державної політики у відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що заінтересована в результатах виконання проекту (програми)…» [15]. А у п. 4 даного Порядку передбачено, що «…місцеві органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим подають до Секретаріату Кабінету Міністрів України запити для залучення міжнародної технічної допомоги» [16].

Як нами вже зазначалось у попередніх підрозділах, однією з тенденцій у сфері міжнародної економічної допомоги на сучасному етапі є локалізація. Принцип локалізації міжнародного фінансування грантів являє собою парадигматичний зсув у підході до надання міжнародної допомоги, що передбачає максимальне залучення місцевих акторів до процесів планування, реалізації та управління проектами розвитку. Локалізація означає збільшення міжнародних інвестицій та поваги до ролі місцевих акторів з метою підвищення охоплення, ефективності та підзвітності гуманітарних дій. Цей принцип базується на розумінні того, що у гуманітарних кризах основними стейкхолдерами в управлінні реагуванням є місцеві та національні актори, які залишаються в громадах до, під час та після надзвичайних ситуацій. Всесвітній гуманітарний саміт 2016 року формалізував зобов'язання щодо локалізації, проголосивши, що гуманітарна допомога повинна бути настільки локальною, наскільки це можливо, та настільки міжнародною, наскільки це необхідно [16, с.22].

Дослідження показують, що локалізація має суттєвий економічний потенціал. Нові дані свідчать про переконливий фінансовий аргумент на користь локалізації гуманітарної допомоги: місцеві організації надають допомогу більш рентабельним способом, ніж їх міжнародні колеги.

Основні переваги локалізації грантового фінансування з точки зору ефективності полягають у наступному: а) **зниження адміністративних витрат** – місцеві організації мають менші накладні витрати; б) ш**видше реагування** (краще знання ситуації) та відсутність бюрократичних процедур; в) о**птимізація ресурсів** шляхом використання місцевої робочої сили та матеріалів; г) **довгострокова сталість** – створення місцевого потенціалу для подальшої роботи.

На відміну від центральних органів державної влади місцеві органи мають незамінні переваги щодо розуміння культурного контексту, оскільки мають глибоке розуміння потреб громади, враховують місцеві традиції та цінності, комуні кують рідною мовою, мають довіру громади. Для ефективної реалізації принципу локалізації в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу,

створити національну систему акредитації місцевих організацій та формувати культуру грантового менеджменту.

Принцип локалізації міжнародного грантового фінансування має трансформаційний вплив на систему міжнародної допомоги, створюючи нові можливості для підвищення її ефективності та сталості. Основними позитивними ефектами є зростання рентабельності, культурної відповідності та місцевої підзвітності проектів.

Водночас, реалізація цього принципу стикається з серйозними викликами, пов'язаними з обмеженим потенціалом місцевих організацій, ризиками політизації та корупції, а також складністю координації множинних малих проектів.

Для України успішна локалізація міжнародного грантового фінансування може стати каталізатором розвитку місцевого самоврядування, зміцнення громадянского суспільства та підвищення ефективності використання міжнародної допомоги. Це потребує системних зусиль з розбудови інституційного потенціалу, вдосконалення нормативно-правової бази та створення ефективних механізмів координації між різними рівнями управління.

Отже, в силу таких двох тенденцій у сфері фінансування грантів для територіальних громад як зовнішня – принцип локалізації у міжнародному фінансуванні грантів, то внутрішня –децентралізація влади в Україні, на сьогодні територіальні громади як базовий рівень місцевого самоврядування мають найширші можливості для безпосередньої взаємодії з міжнародними донорами, особливо в рамках програм місцевого розвитку. Правове регулювання їх участі в грантових програмах базується на принципах субсидіарності та децентралізації.

Чинне законодавство розрізняє кілька видів територіальних громад: сільські, селищні, міські та об'єднані територіальні громади (ОТГ). Кожен з цих видів має свої особливості участі в міжнародному грантовому співробітництві. ОТГ, створені в рамках реформи децентралізації, мають найширші можливості для участі в міжнародних програмах завдяки більшим фінансовим та адміністративним ресурсам. Вони можуть реалізовувати комплексні проекти, що охоплюють декілька населених пунктів, та ефективніше взаємодіяти з міжнародними донорами. Міські територіальні громади, особливо великих міст, часто мають власні департаменти або відділи міжнародного співробітництва, що спеціалізуються на роботі з грантами. Це забезпечує професійний підхід до пошуку, отримання та реалізації грантових проектів.

Програмні пріоритети в рамках фінансування проектів і надання грантів у сфері місцевого економічного розвитку встановлюють донорські організації, враховуючи свої цілі та місії. Водночас такі програмні пріоритети не є статичні, їх еволюція зумовлена змінами потреб потенційних грантоотримувачів, а також новими можливостями донорських організацій. До основних пріоритетів у сфері підтримки розвитку територіальних громад належать: забезпечення передумов довгострокового економічного зростання, реалізація місцевого потенціалу для

економічного розвитку на сталій основі тощо. Проекти донорських організацій передбачають не тільки виділення фінансових ресурсів, але й проведення навчання стосовно різних аспектів місцевого економічного розвитку [1].

**Висновки.** Право місцевих органів вступати у фінансові відносини з іноземним елементом обумовлено реалізацією таких елементів їх правового статусу: 1) правова самостійність, тобто наявність власних повноважень, визначених національним законодавством, відповідно до яких вони діють самостійно та несуть відповідальність; 2) матеріально-фінансова самостійність, відповідно до якої вони мають власне майно, відокремлене від державного, та власні фінансові кошти (виступають розпорядниками бюджетних коштів).

В силу таких двох тенденцій у сфері фінансування грантів для територіальних громад як зовнішня – принцип локалізації у міжнародному фінансуванні грантів, то внутрішня – децентралізація влади в Україні, на сьогодні територіальні громади як базовий рівень місцевого самоврядування мають широкі можливості для безпосередньої взаємодії з міжнародними донорами, особливо в рамках програм місцевого розвитку.

Основними перевагами локалізації грантового фінансування з точки зору ефективності є з**ниження адміністративних витрат, швидше реагування**, краще знання ситуації, менше бюрократичних процедур, о**птимізація ресурсів** шляхом використання місцевої робочої сили та матеріалів, д**овгострокова сталість**.

***Література:***

1. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Грантові інструменти фінансування МЕР. Практичний посібник. Частина 5. 2020 рік. 64 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf

2. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

4. Про Автономну Республіку Крим : Закон України від 17 березня 1995 року № 95/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95/95-%D0%B2%D1%80#Text

5. Вайцеховська О.Р. Міжнародний фінансовий правопорядок: теоретичні засади та актуальні проблеми в умовах глобалізації : дис. … докт. юрид. наук : 12.00.11 / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2020, 472 с.

6. Погорілко В. Ф., Федоренко В. Л. Конституційне право України : підручник, за заг. ред. В. Л. Федоренка. 4-е вид., перероб. і доопр. Київ : Видавництво Ліра-К, 2012. 727 с.

7. Якимчук Н. Я. Розпорядники бюджетних коштів: система та правовий статус : монографія. Чернівці : Вид-во Чернівецького національного університету, 2009. 647 с.

8. Гайка О.Р. Рішення про місцевий бюджет: фінаново-правовий аспект : монографія. Чернівці : Видавничий дім «РОДОВІД», 2013. 220 с.

9. Пацурківський П. С. Правові засади фінансової діяльності держави: проблеми методології. Чернівці : ЧДУ, 1997. 244 с.

10. Федеральний конституційний закон Австрії від 10 листопада 1920 року. URL: https://legislationline.org/taxonomy/term/16237

11. Основний закон Федеративної Республіки Німеччина від 23 травня 1949р. URL: https://www.bundestag.de/resource/blob/1033364/grundgesetz_uk.pdf

12. Вайцеховська О.Р. Міжнародний фінансовий правопорядок: теоретичні засади та сучасний стан розвитку : монографія. Чернівці : Друк Арт, 2019. 560 с.

13. Якимчук Н., Власова А., Вайцеховська О., Цимбал П., Балюк Ю. Вопрос о международной правосубъектности территориальной общины города в международных экономических правоотношениях. *European Cooperation.* 2019. №2(42). С.35-61.

14. Бюджетний кодекс України №2456-VI від 8.07.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov .ua/laws/show/2456-17#Text

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02.2002 року № 153. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text

16. WHS. Commitments to Action.Istanbul/23-24May2016.37p.URL:https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/WHS_Commitment_to_Action_8September2016.pdf

***References:***

1. Mistsevyi ekonomichnyi rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia. Hrantovi instrumenty finansuvannia MER. Praktychnyi posibnyk. Chastyna 5 [Local economic development: models, resources and financing tools. Grant financing instruments for LED. Practical guide. Part 5]. (2020). 64 p. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf

2. Konstytutsiia Ukrainy № 254k/96-VR vid 28.06.1996 r. [Constitution of Ukraine No. 254k/96-VR of June 28, 1996]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

3. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 roku № 280/97-VR [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No. 280/97-VR]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

4. Pro Avtonomnu Respubliku Krym: Zakon Ukrainy vid 17 bereznia 1995 roku № 95/95-VR [On the Autonomous Republic of Crimea: Law of Ukraine of March 17, 1995 No. 95/95-VR]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95/95-%D0%B2%D1%80#Text

5. Vaitsekhovska, O.R. (2020). Mizhnarodnyi finansovyi pravoporiadok: teoretychni zasady ta aktualni problemy v umovakh hlobalizatsii [International financial legal order: theoretical foundations and current problems in the context of globalization]: dys. ... dokt. yuryd. nauk: 12.00.11. Natsionalnyi yurydychnyi universytet imeni Yaroslava Mudroho. Kharkiv, 472 p.

6. Pohorilko, V.F., Fedorenko, V.L. (2012). Konstytutsiine pravo Ukrainy: pidruchnyk [Constitutional Law of Ukraine: textbook], za zah. red. V.L. Fedorenka. 4-e vyd., pererob. i doopr. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 727 p.

7. Yakymchuk, N.Ya. (2009). Rozporiadnyky biudzhetnykh koshtiv: systema ta pravovyi status: monohrafiia [Managers of budget funds: system and legal status: monograph]. Chernivtsi: Vyd-vo Chernivetskoho natsionalnoho universytetu, 647 p.

8. Haika, O.R. (2013). Rishennia pro mistsevyi biudzhet: finansovo-pravovyi aspekt: monohrafiia [Decision on local budget: financial and legal aspect: monograph]. Chernivtsi: Vydavnychyi dim "RODOVID", 220 p.

9. Patsurkivskyi, P.S. (1997). Pravovi zasady finansovoi diialnosti derzhavy: problemy metodolohii [Legal principles of financial activity of the state: problems of methodology]. Chernivtsi: ChDU, 244 p.

10. Federalnyi konstytutsiinyi zakon Avstrii vid 10 lystopada 1920 roku [Federal Constitutional Law of Austria of November 10, 1920]. Available at: https://legislationline.org/ taxonomy/term/16237

11. Osnovnyi zakon Federatyvnoi Respubliky Nimechchyna vid 23 travnia 1949 r. [Basic Law of the Federal Republic of Germany of May 23, 1949]. Available at: https://www.bundestag.de/resource/blob/1033364/grundgesetz_uk.pdf

12. Vaitsekhovska, O.R. (2019). Mizhnarodnyi finansovyi pravoporiadok: teoretychni zasady ta suchasnyi stan rozvytku: monohrafiia [International financial legal order: theoretical foundations and current state of development: monograph]. Chernivtsi: Druk Art, 560 p.

13. Yakymchuk, N., Vlasova, A., Vaitsekhovska, O., Tsymbal, P., Baliuk, Yu. (2019). Vopros o mezhdunarodnoi pravosub'ektnosti territorial'noi obshchiny goroda v mezhdunarodnykh ekonomicheskikh pravootnosheniiakh [The question of international legal personality of the territorial community of the city in international economic legal relations]. European Cooperation, no. 2(42), pp. 35-61.

14. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy № 2456-VI vid 8.07.2010 r. [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI of July 8, 2010]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

15. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Poriadku zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy" vid 15.02.2002 roku № 153 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Procedure for attracting, using and monitoring international technical assistance" of February 15, 2002 No. 153]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text

16. WHS. Commitments to Action. Istanbul, 23-24 May 2016. 37 p. Available at: https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/WHS_Commitment_to_Action_8September2016.pdf

*УДК 364.632:005.334*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1316-1325*

**Чорномаз Оксана Богданівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного права та поліцейської діяльності, Львівський державний університет внутрішніх справ, м.Львів, https://orcid.org/0000-0003-0574-1118

# ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА І УПЕРЕДЖЕННЯ АЛГОРИТМІВ ВКЛЮЧНО З ЧАТ БОТАМИ ТРИВОЖНИМИ КНОПКАМИ ТА ІНСТРУМЕНТАМИ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ [3]

**Анотація.** Мета дослідження полягає у створенні науково обґрунтованої моделі технологій оцінювання ризику домашнього насильства з урахуванням упередженості алгоритмів, що інтегрує чат-боти, тривожні кнопки та інструменти на основі штучного інтелекту для підвищення безпеки і доступності допомоги. Об’єктом дослідження є соціально-технічна система виявлення, оцінювання і запобігання домашньому насильству, що включає цифрові сервіси сповіщення, чат-боти, тривожні кнопки та моделі на основі штучного інтелекту. У статті висвітлено суспільну значущість і практичну ефективність технологій оцінювання ризику домашнього насильства, що поєднують чат боти, тривожні кнопки та інструменти на основі штучного інтелекту, при цьому визначено ключові умови безпечного впровадження і взаємодії з фахівцями служб підтримки.

Охарактеризовано механізми раннього виявлення загроз, інди-відуалізації планів безпеки, цілодобової доступності та непомітної взаємодії, доведено користь інтеграції з поліцією, медичними закладами, правовими сервісами і притулками, а також взаємодії з довіреними особами за інформованої згоди.

Встановлено, що ефективність систем залежить від коректного налаштування порогів спрацювання, зменшення хибних тривог і пропусків, забезпечення багатомовної підтримки, доступності для людей з інвалідністю, можливості локальної обробки даних, а також від чітких протоколів ескалації і вимірюваних показників якості відповіді.

Обґрунтовано необхідність систем-ного управління упередженістю алгоритмів через прозоре документування даних, незалежні аудити справедливості, пояснюваність рішень, механізми оскарження, безперервний зворотний зв’язок з користувачами і участь громадських організацій та людей, які пережили

[3] Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору і не обов’язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність

насильство. Доведено, що поєднання технологічних інновацій зі сталою співпрацею психологів, соціальних працівників, юристів і операторів гарячих ліній забезпечує зростання довіри, скорочення часу до відповіді, підвищення ймовірності безпечної ескалації та зменшення повторних випадків насильства, що створює підґрунтя для комплексної профілактики і підтримки гідності та життя людей.

**Ключові слова:** домашнє насильство, оцінювання ризику, чат боти, тривожні кнопки, штучний інтелект, упередженість алгоритмів, приватність даних, безпека, локальна обробка

**Chornomaz Oksana Bogdanivna** Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Law and Police Activities, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, https://orcid.org/0000-0003-0574-1118

## DOMESTIC VIOLENCE RISK ASSESSMENT TECHNOLOGIES AND ALGORITHMS PREVENTION INCLUDING CHAT BOTS, PANS BUTTONS AND AI-BASED TOOLS

**Abstract.** The purpose of the study is to create a scientifically based model of domestic violence risk assessment technologies, taking into account algorithm bias, integrating chat bots, panic buttons and AI-based tools to increase safety and accessibility of help. The object of the study is a socio-technical system for detecting, assessing and preventing domestic violence, which includes digital notification services, chat bots, panic buttons and AI-based models.

The article highlights the social significance and practical effectiveness of domestic violence risk assessment technologies that combine chatbots, panic buttons, and artificial intelligence-based tools, while identifying key conditions for safe implementation and interaction with support service specialists. The mechanisms for early threat detection, individua-lization of safety plans, 24/7 availability, and unobtrusive interaction are characterized, and the benefits of integration with police, medical institutions, legal services, and shelters, as well as interaction with trusted individuals with informed consent, are proven.

It is established that the effectiveness of the systems depends on the correct setting of activation thresholds, reduction of false alarms and omissions, provision of multilingual support, accessibility for people with disabilities, the possibility of local data processing, as well as on clear escalation protocols and measurable indicators of the quality of response.

The need for systematic management of algorithmic bias through transparent data documentation, independent fairness audits, explainability of decisions, appeal mechanisms, continuous feedback with users and participation of civil society organizations and people who have experienced violence is justified. It is proven that the combination of technological innovations with the constant cooperation of

psychologists, social workers, lawyers and hotline operators ensures increased trust, reduced response time, increased probability of safe escalation and reduced recidivism, which creates the basis for comprehensive prevention and support for human dignity and life.

**Keywords:** domestic violence, risk assessment, chatbots, panic buttons, artificial intelligence, algorithmic bias, data privacy, security, local processing

**Постановка проблеми.** Інструменти на основі штучного інтелекту, чат ботами та тривожними кнопками підсилюють доступність підтримки цілодобово, забезпечують швидке спрямування до служб допомоги, медичних та правових сервісів, а також фіксують ключові сигнали ризику, що можуть бути непомітні під час звичайної розмови.

Вони аналізують динамічні чинники, поведінкові патерни, контекст взаємодії, надають персоналізовані поради з урахуванням безпеки, знижують бар'єр для першого контакту, підтримують анонімність, працюють у різних мовних середовищах і на різних пристроях.

Коли технології інтегровані з місцевими службами реагування, притулками та гарячими лініями, з'являється можливість швидко ескалувати випадок, за згодою користувача підключати родичів або довірених осіб, фіксувати докази та координувати подальші кроки підтримки, що підвищує шанси на запобігання повторним інцидентам і зменшує шкоду.

Разом з тим важливою є увага до упередженості алгоритмів, оскільки неякісні або нерепрезентативні дані здатні посилити дискримінацію, зокрема щодо вразливих груп, мовних меншин або людей з обмеженим доступом до цифрових сервісів.

Необхідні прозорі методики побудови моделей, регулярні аудити на предмет справедливості, пояснюваність рішень, коректне калібрування порогів спрацювання, контроль за часткою хибних спрацювань, а також постійний нагляд з боку фахівців практиків, психологів, юристів і представників спільнот користувачів.

**Мета статті** полягає у створенні науково обґрунтованої моделі технологій оцінювання ризику домашнього насильства з урахуванням упередженості алгоритмів, що інтегрує чат-боти, тривожні кнопки та інструменти на основі штучного інтелекту для підвищення безпеки і доступності допомоги. Об'єктом дослідження є соціально-технічна система виявлення, оцінювання і запобігання домашньому насильству, що включає цифрові сервіси сповіщення, чат-боти, тривожні кнопки та моделі на основі штучного інтелекту..

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрацювання попередників [1-10] створюють цілісний контекст для розроблення і впровадження інструментів на основі штучного інтелекту, які поєднують доказовість, правову сумісність і етичну відповідальність, а також забезпечують вимірюваність ефектів через показники своєчасності відповіді, якості ескалації та зменшення

повторних інцидентів. До прикладу, А. І. Богатирьов [1] розглядає домашню злочинність як окремий сегмент кримінальної реальності, наголошує на прихованості значної частини подій, описує типові моделі ескалації насильства, а також пов'язує ризик повторюваності з поєднанням соціальних, психологічних і ситуативних чинників, що є важливим для подальшого формування ознак ризику у технологічних системах. М. Г. Кузнецов [2] акцентує увагу на превенції, пропонує кримінологічні засади запобігання насильству в сім'ї, наполягає на комплексному підході з урахуванням взаємодії правоохоронних, соціальних і медичних служб, що узгоджується з ідеєю багатоканальної маршрутизації допомоги в цифрових сервісах на основі штучного інтелекту. В. В. Шаблистий і В. Д. Людвік [3] обґрунтовують нові підходи до кримінально правового забезпечення захисту людини від насильства за ознакою статі, підкреслюють потребу в уточненні правових дефініцій і механізмів відповідальності, що створює нормативний каркас для коректної інтеграції технологій оцінювання ризику у практику реагування. Л. М. Сукмановська [4] детально охарактеризовує суб'єктів застосування спеціальних заходів протидії домашньому насильству в Україні, визначає повноваження та взаємодію поліції, судів, органів опіки, служб підтримки, що є основою для побудови інтероперабельних цифрових рішень з чіткими точками інтеграції та прозорою ескалацією випадків. Т. В. Мальована [5] аналізує місце проведення допиту дитини, яка потерпіла від злочину, підкреслює значення безпечного і дружнього до дитини середовища, фіксує вимоги до процесуальних дій, що прямо корелює з принципами етичного дизайну чат ботів і тривожних кнопок, які не повинні відтворювати травматичні сценарії взаємодії, повинні підтримувати приватність, доступність і уважність до вікових особливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Чат боти забезпечують конфіденційний діалог, пояснюють варіанти дій, допомагають скласти індивідуальний план безпеки, надають контакти місцевих служб, а також підтримують постійну готовність до відповіді, що важливо у нічний час, у вихідні, у віддалених місцевостях.

Тривожні кнопки підвищують шанс швидкого виклику допомоги, зменшують час від виявлення загрози до реагування, полегшують координацію з родичами або довіреними особами за згодою постраждалої людини. Інструменти на основі штучного інтелекту здатні аналізувати текстові звернення, характер запитів, частоту повторних контактів, непрямі індикатори контролю та ізоляції, і завдяки цьому надають персоналізовані поради, що враховують рівень небезпеки, готовність до дії, доступні ресурси і правові рамки. Разом з розвитком зручних сервісів посилюється потреба у відповідальному управлінні ризиками упередженості алгоритмів, оскільки неточні або нерепрезентативні дані здатні непомітно відтворювати дискримінаційні практики щодо жінок і чоловіків з різних груп, щодо людей з інвалідністю, щодо мовних меншин, щодо тих, хто має обмежений доступ до цифрових технологій (табл.1).

Таблиця 1

**Суть технологій оцінювання ризику домашнього насильства**

| Компонент | Пояснення |
|---|---|
| Раннє виявлення і класифікація загроз | Технології збирають слабкі сигнали зі звернень у чат ботах, зі щоденників подій, з анонімних форм згоди та з історії попередніх контактів, після чого зіставляють їх із відомими шаблонами ризику. Система визначає орієнтовний рівень небезпеки, виділяє тригери ескалації, пропонує негайні дії та пріоритизує звернення для швидкої відповіді фахівців. Підхід підтримує безперервне оновлення знань завдяки зворотному зв'язку, водночас уникає нав'язливого стеження і зберігає автономію людини. |
| Індивідуальний план безпеки і маршрутизація допомоги | Користувач отримує персоналізовані інструкції з урахуванням ситуації, доступних ресурсів і рівня готовності до дії, що дозволяє обрати реалістичні кроки без зайвого ризику. Система пропонує контакти поліції, медичних закладів, притулків і правових сервісів, узгоджує дозволені канали зв'язку і передає лише мінімальний обсяг даних. Поради формулюються простою мовою, передбачено приховані режими взаємодії та швидке закриття сесії для зниження небезпеки викриття. |
| Дизайн приватності і безпеки даних | Реалізується мінімізація збору інформації, локальна обробка там де це можливо, шифрування під час передавання та зберігання, сегментація доступів і короткі строки зберігання журналів. Користувач чітко інформується про обробку даних і може отримати допомогу без реєстрації, що зменшує цифровий слід. Інтерфейси створюються з урахуванням непомітності, без чутливих сповіщень на екрані блокування, із можливістю швидко змінити вигляд застосунку та видалити сліди взаємодії. |

*Сформовано автором*

Окремою проблемою є слабкі сигнали. Відтак, суть таких слабких сигналів полягає в повільному, проте системному зсуві від турботи до контролю, від партнерства до підпорядкування, коли дрібні обмеження, жартівливі приниження і фінансові умови непомітно підривають автономію, самооцінку і соціальні зв'язки. Вони накопичуються, створюють фонову тривогу і звичку поступатися, розмивають особисті межі, закріплюють залежність і зменшують готовність звертатися по допомогу. Такі ознаки не завжди виглядають загрозливо окремо, проте разом формують сприятливий ґрунт для ескалації конфліктів, де сила і примус починають здаватися швидшим способом вирішити напругу. У результаті кожен наступний крок контролю сприймається як логічне продовження, а не як різка зміна, що підвищує ймовірність переходу до відвертого насильства і ускладнює своєчасне втручання (рис.1).

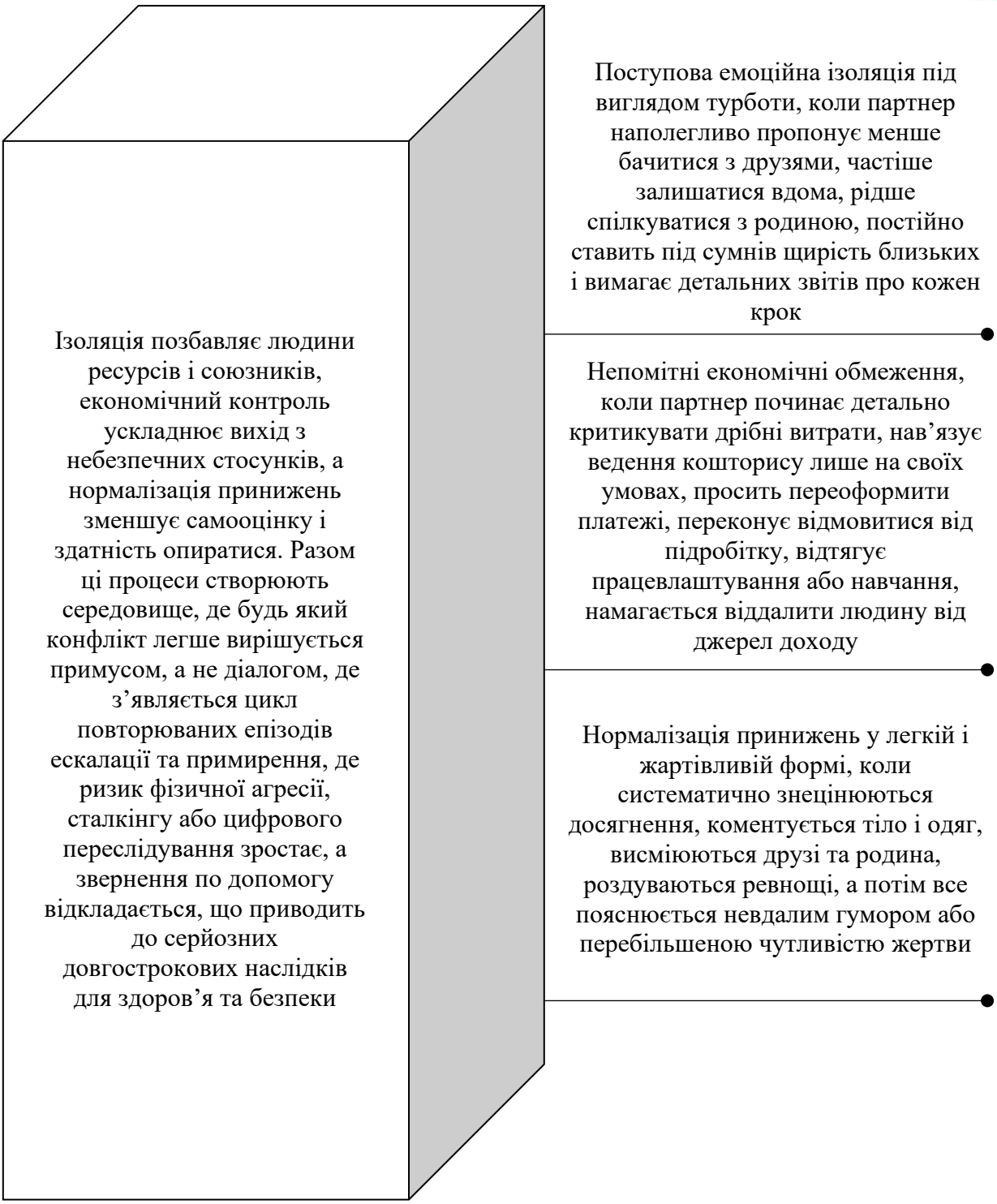



Рис. 1. Слабкі сигнали, що можуть потенційно стати реальними загрозами появи домашнього насильства

*Джерело: складено автором*

Безпека і приватність є базовими передумовами довіри, тому слід впроваджувати принципи мінімізації збору даних, чіткого інформування про обробку, можливості отримати допомогу без реєстрації, локальної обробки там, де це можливо, шифрування під час передавання і зберігання.

Дизайн інтерфейсів має передбачати непомітні режими, швидке закриття сесії, прихований вигляд іконок, відсутність чутливих сповіщень на екрані блокування, що особливо важливо у ситуаціях контролю з боку кривдника. Логи дій повинні містити рівно стільки інформації, скільки потрібно для безпеки та звітності, з обмеженим доступом і чіткими строками зберігання. Якщо передбачено фіксацію доказової інформації, необхідно узгоджувати формати і процедури з правовими вимогами, пояснювати користувачам межі застосування таких матеріалів, забезпечувати можливість видалення записів на вимогу, а також надавати прості інструкції щодо цифрової гігієни і захисту пристроїв (табл.2).

Таблиця 2

**Інструменти на основі штучного інтелекту в контексті протидії ознакам домашнього насильства**

| Інструмент | Можливості та застереження |
|---|---|
| Чат боти підтримки | Забезпечують конфіденційний діалог у зручний час, розпізнають ризики в тексті звернень, ставлять уточнювальні запитання без тиску та допомагають скласти індивідуальний план безпеки. Алгоритми адаптують відповіді до темпу і стану користувача, враховують мовні потреби, надають контакти місцевих служб і навчають цифровій гігієні. Потрібні прозора комунікація про межі можливостей, можливість анонімної взаємодії та простий вихід зі сесії у разі небезпеки. |
| Системи аналізу повідомлень і дзвінків | Проводять обробку природної мови для виявлення патернів контролю, ізоляції та принижень, оцінюють емоційний тон, виявляють повторювані звернення і непрямі індикатори загрози. Формують попередження та пропонують безпечні канали зв’язку зі службами реагування, зменшують навантаження на операторів і підвищують точність маршрутизації. Необхідні механізми відсікання хибних спрацювань, захист приватності і можливість ручної перевірки складних випадків фахівцем. |
| Тривожні кнопки з інтелектуальною маршрутизацією | Дають змогу подати сигнал небезпеки одним дотиком, запросити перевірку безпеки та передати координати за згодою користувача для швидкої допомоги. Підтримують наперед погоджені кола довіри, резервні канали зв’язку без доступу до мережі, а також короткі журнали подій з обмеженим доступом. Важливо уникати випадкового розкриття застосунку, забезпечити непомітний інтерфейс і надати інструкції з безпечного використання у критичних умовах. |

*Сформовано автором*

Питання упередженості алгоритмів потребує постійної уваги, оскільки нерівномірна якість даних може відтворювати дискримінаційні практики щодо жінок і чоловіків з різних соціальних груп, людей з інвалідністю, мігрантів,

мовних меншин, осіб з обмеженим доступом до цифрових сервісів. Необхідні чіткі правила формування і документування наборів даних, багатоканальне збирання прикладів, незалежні перевірки справедливості, систематичне вимірювання похибок для різних підгруп, контроль стабільності оцінок у часі, пояснюваність рішень, наявність механізмів оскарження і користувацького зворотного зв'язку. Важливе калібрування порогів спрацювання з урахуванням ризику хибних тривог і небезпечних пропусків, сценарне тестування рідкісних, але критичних випадків, поєднання автоматичного скринінгу з втручанням фахівця у разі високої або невиразної загрози. Регулярні аудити з залученням громадських організацій і людей, які пережили насильство, допомагають зменшити системні перекоси і підсилюють довіру до сервісу.

**Висновки.** Підсумовуючи, технології оцінювання ризику домашнього насильства разом із чат-ботами, тривожними кнопками та інструментами на основі штучного інтелекту формують цілісну систему раннього виявлення загроз, персоналізованої підтримки та швидкої ескалації допомоги, що підвищує шанси на безпечні рішення і зменшує повторюваність інцидентів. Їхня цінність зростає завдяки безперервній доступності, конфіденційності, культурній і мовній чутливості, а також інтеграції з поліцією, медичними закладами, правовими сервісами і притулками. Водночас критичною умовою успіху є належне управління ризиками упередженості алгоритмів, прозорість логіки рішень, мінімізація збору даних, шифрування і контроль доступів, поєднання автоматизованого сортування із фаховою оцінкою психологів і соціальних працівників, а також вимірюваність результатів через зрозумілі показники ефективності. Перспективи подальших досліджень охоплюють створення валідованих моделей ризику на локальних і репрезентативних наборах даних, удосконалення багатомовної підтримки та доступності для людей з інвалідністю, перевірку стійкості алгоритмів до маніпуляцій і помилкових спрацювань.

***Література:***

1. Богатирьов А. І. Кримінологічний погляд на проблему домашньої злочинності. Вісник ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка. 2019. Вип. 3 (87). С. 202–208.

2. Кузнецов М. Г. Кримінологічні засади запобігання насильству в сім'ї. Право і суспільство. 2019. № 4. С. 297-302

3. Шаблистий В. В., Людвік В. Д. Нові підходи до кримінально-правового забезпечення людини від насильства за ознакою статі. Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти: матер. III Міжнар. наукт-практ. конф. (м. Дніпро, 15 березня2019 р.).Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2019. С. 82–84.

4. Сукмановська Л.М. Суб'єкти застосування спеціальних заходів щодо протидії домашньому насильству в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 10. С. 433–437.

5. Мальована Т. В. Місце проведення допиту дитини, яка потерпіла від злочину у кримінальному провадженні. Вісник кримінального судочинства. 2015. № 3. С. 178–185.

6. Горбач-Кудря І. А. Особливості протидії домашньому насильству в Україні: філософсько-методологічний аспект. Філософські та методологічні проблеми права. 2022. № 1. С. 94–105

7. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201

8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

9. Чорномаз О.Б., Янчик М.І. Стан та запобігання домашньому насильству в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану. Журнал східноєвропейського права, 2024. №128. 192-199.

10. Чорномаз О.Б. Проблеми запобігання домашньому насильству в Україні у період режиму воєнного стану. Журнал східноєвропейського права, 2025. №137. 109-121.

***References:***

1. Bohatyrov, A. I. (2019). Kryminolohichnyi pohliad na problemu domashnoi zlochynnosti [A criminological view on the problem of domestic crime]. Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka – Bulletin of Luhansk State University of Internal Affairs named after E. O. Didorenko, 3(87), 202–208. [in Ukrainian].

2. Kuznetsov, M. H. (2019). Kryminolohichni zasady zapobihannia nasylstvu v simi [Criminological foundations of preventing domestic violence]. Pravo i suspilstvo – Law and Society, 4, 297–302. [in Ukrainian].

3. Shablystyi, V. V., & Liudvik, V. D. (2019). Novi pidkhody do kryminalno-pravovoho zabezpechennia liudyny vid nasylstva za oznakoiu stati [New approaches to criminal law protection of a person from gender-based violence]. Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka teoretychni ta prykladni aspekty Proceedings of the Third International Scientific and Practical Conference Dnipro 15 March 2019, Dnipro, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 82–84. [in Ukrainian].

4. Sukmanovska, L. M. (2023). Subiekty zastosuvannia spetsialnykh zakhodiv shchodo protydii domashnomu nasylstvu v Ukraini [Subjects applying special measures to counter domestic violence in Ukraine]. Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal, 10, 433–437. [in Ukrainian].

5. Maliovana, T. V. (2015). Mistse provedennia dopytu dytyny yaka poterpila vid zlochynu u kryminalnomu provadzhenni [Place of interviewing a child victim of a crime in criminal proceedings]. Visnyk kryminalnoho sudochynstva – Bulletin of Criminal Procedure,3,178-185.[Ukr].

6. Horbach-Kudria, I. A. (2022). Osoblyvosti protydii domashnomu nasylstvu v Ukraini filosofsko-metodolohichnyi aspekt [Peculiarities of countering domestic violence in Ukraine philosophical and methodological aspect]. Filosofski ta metodolohichni problemy prava – Philosophical and Methodological Problems of Law, 1, 94–105. [in Ukrainian].

7. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190-201.https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201 [Ukr].

8. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 [in Ukrainian].

9. Chornomaz, O. B., & Yanchyk, M. I. (2024). Stan ta zapobihannia domashniomu nasylstvu v Ukraini v umovakh dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu [The state of and prevention of domestic violence in Ukraine under martial law]. Zhurnal skhidnoievropeiskoho prava – Journal of Eastern European Law, (128), 192–199. [in Ukrainian].

10. Chornomaz, O. B. (2025). Problemy zapobihannia domashniomu nasylstvu v Ukraini u period rezhymu voiennoho stanu [Problems of preventing domestic violence in Ukraine during martial law]. Zhurnal skhidnoievropeiskoho prava – Journal of Eastern European Law, (137), 109–121. [in Ukrainian].

*УДК 342.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1326-1336*

**Юринець Юлія Леонідівна** професор кафедри права та публічного управління, Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-0281-3251

**Бєлкін Марк Леонідович** доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, адвокат, https://orcid.org/0000-0003-0805-9923

**Бєлкін Леонід Михайлович** адвокат, адвокат індивідуальної практики, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-8672-8147

# ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПРЕДСТАВНИЦТВО В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ

**Анотація.** У статті розглядаються окремі питання документального забезпечення підтвердження повноважень на представництво в адміністративному судочинстві. Звертається увага, що відповідно до процесуальних кодексів, сторона, третя особа, а також особа, якій законом надано право звертатися до суду в інтересах іншої особи, може брати участь в судовому процесі особисто (самопредставництво) та (або) через представника.

Відповідно до процесуальних кодексів, представником у суді може бути адвокат або законний представник.

Повноваження адвоката як представника підтверджуються одним з таких документів: 1) довіреністю; 2) ордером, виданим відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність»; 3) дорученням органу (установи), уповноваженого законом на надання безоплатної правничої допомоги, виданим відповідно до Закону України «Про безоплатну правничу допомогу». За правовими позиціями Верховного Суду, подача адвокатом договору з клієнтом до суду не є обов'язковою, а його неподача не є підставою для повернення судом поданого процесуального документу.

За правовими позиціями Верховного Суду, для підтвердження повноважень брати участь у справі в порядку само-представництва працівник (юрисконсульт) має надати суду: докази того, що особа обіймає певну посаду (наказ, трудовий договір), докази, які дозволяють встановити обсяг повноважень вказаної посадової особи (статут, положення, трудовий договір (контракт).

При цьому, у відповідному трудовому договорі (контракті) має міститись положення щодо повноважень юрисконсульта на представництва інтересів

юридичної особи в суді. Відсутність відповідних положень у трудовому договорі (положенні/посадовій інструкції) є підставою для відмови у допуску до участі у справі.

**Ключові слова**: представництво, самопредставництво, адміністративний суд, адміністративне судочинство, інтереси громадянина та держави

**Iurynets Juliya Leonidovna** Professor of the Department of Law and Public Administration, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-0281-3251

**Belkin Mark Leonidovych** Associate Professor of the Department of Administrative, Financial and Banking Law, Interregional Academy of Personnel Management (MAUP), Kyiv, lawyer, https://orcid.org/0000-0003-0805-9923

**Belkin Leonid Mykhailovych** lawyer, lawyer in private practice, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-8672-8147

## DOCUMENTARY PROVISION OF CONFIRMATION OF AUTHORITY FOR REPRESENTATION IN ADMINISTRATIVE JUDICIAL LEGAL PROCEEDINGS

**Abstract.** The article considers certain issues of documentary support for confirmation of powers of representation in administrative proceedings. It is noted that in accordance with procedural codes, a party, a third party, as well as a person who is granted the right by law to apply to the court in the interests of another person, may participate in the trial in person (self-representation) and (or) through a representative. In accordance with procedural codes, a representative in court may be an attorney or a legal representative.

The powers of an attorney as a representative are confirmed by one of the following documents: 1) a power of attorney; 2) a warrant issued in accordance with the Law of Ukraine “On Advocacy and Legal Practice”; 3) an order of a body (institution) authorized by law to provide free legal aid, issued in accordance with the Law of Ukraine “On Free Legal Aid”. According to the legal positions of the Supreme Court, the submission of an agreement with a client by an attorney to the court is not mandatory, and its failure to submit is not a basis for the court to return the procedural document submitted. According to the legal positions of the Supreme Court, to confirm the authority to participate in a case on a self-representation basis, an employee (legal advisor) must provide the court with: evidence that the person holds a certain position (order, employment contract), evidence that allows establishing the scope of the authority of the specified official (charter, regulations, employment contract (contract). At the same time, the relevant employment contract (contract) must contain a provision on the authority of the legal advisor to represent the interests of the legal entity in court.

The absence of relevant provisions in the employment contract (regulations/job description) is grounds for refusal of admission to participate in the case.

**Keywords**: representation, self-representation, administrative court, administrative proceedings, interests of the citizen and the state

**Постановка проблеми**. Кодекс адміністративного судочинства України зайняв ключове місце в системі адміністративного законодавства. З його прийняттям (06.07.2005) уперше було втілено у практику положення Розділу ІІІ «Формування судової влади» Концепції судово-правової реформи від 28 квітня 1992 р., відповідно до яких у системі правосуддя України запроваджувалося «адміністративне судочинство, метою якого є розгляд спорів між громадянином і органами державного управління», а також дістали практичну реалізацію положення Розділу V «Засоби забезпечення судової реформи» Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженої Указом Президента України № 810/98 від 22 липня 1998 р. «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» [1, с. 13].

Водночас, незважаючи на тривалу історію адміністративного судочинства, досі залишаються дискусійними деякі процесуальні питання, зокрема, документальне забезпечення підтвердження повноважень на представництво при розгляді справи в судах.

Так, ухвалою від 08.01.2025 року у справі № 320/61212/24 Київського окружного адміністративного суду позовну заяву Товариства з обмеженою відповідальністю до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про визнання протиправними та скасування розпорядження повернено позивачу [2, № 124283713]. Ухвала мотивована тим, що представником Позивача до позову на підтвердження повноважень представника (адвоката) додана довіреність, яка, на думку суду, належним чином не посвідчує повноваження представника. З цих підстав суд першої інстанції дійшов **сумнівного** висновку, що представником позивача не надано документів, які уповноважували б його здійснювати адвокатську діяльність в даній справі.

Варто зазначити, що повернувши позову заяву, суд першої інстанції унеможливив оперативний доступ Позивача до правосуддя. Зокрема, якщо Позивач звертається до суду протягом місяця від моменту застосування фінансової санкції, то її застосування зупиняється до вирішення судового спору.

Отже, роз’яснення суду, що Позивач може ще раз звернутися до суду, не поновлює у повній мірі права Позивача, оскільки повторне звернення може відбутися за межами вказаного місячного строку. Як наголошує М.І. Смокович, відмова суду у прийнятті позовних заяв чи скарг, які відповідають встановленим законом вимогам, є порушенням права на судовий захист, яке відповідно до статті 64 Конституції України не може бути обмежене [3, с. 65].

Таким чином, питання документального забезпечення підтвердження повноважень на представництво в адміністративному судочинстві залишається

актуальним, незважаючи на більш, ніж 20-річний досвід застосування Кодексу адміністративного судочинства України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Дослідженню ролі і значення адміністративного судочинства в сучасній правовій системі України присвячена низка робіт, огляд яких наведений у статтях [4, 5]. Як зазначається у статті [4], в умовах євроінтеграційних процесів та судової реформи, що відбуваються в Україні, адміністративне судочинство, без перебільшення, можна вважати основним засобом захисту прав та інтересів фізичних і юридичних осіб у сфері публічно-правових відносин від порушень з боку суб'єктів владних повноважень. Цей захист повинен відбуватися «…шляхом справедливого, неупередженого та своєчасного розгляду справ» [4, с. 22]. У статті [5] висновується, що розвиток адміністративного судочинства України слідує відповідно до основних європейських стандартів відправлення правосуддя на основі дотримання конституційних та спеціальних засад щодо здійснення адміністративного судочинства в Україні, закріплених, відповідно, в Конституції України та в Кодексі адміністративного судочинства України, кожна з яких охоплюється єдиною взаємоузгодженою системою адміністративного судочинства, метою якого безумовно є захист прав та свобод людини і громадянина. Засади адміністративного судочинства, будучи такими, в яких відображено якісні особливості, певні специфічні властивості, що закріплені в нормах законодавства і відображають структуру адміністративного судочинства, стан та перспективи його розвитку, спрямовані на захист прав, свобод і інтересів фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб у сфері публічно-правових відносин від порушень з боку суб'єктів владних повноважень [5, с. 137]. Водночас, як адміністративно-правова теорія, так і судова практика у цій сфері певною мірою потребують відповідної наукової інтерпретації та подальшого доктринального осмислення цих понять з метою їх подальшого розвитку та втілення в законодавчому процесі [6, с. 70].

Серед цих досліджень окрему увагу привертає праці, присвячені дослідженню інституту представництва [7-9]. Актуальність дослідження проблеми генезису судового представництва, його впливу на законодавче врегулювання процесуального статусу представника в адміністративному судочинстві визначається потребою формування ефективного судового захисту прав, свобод фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб засобами судової адміністративної юрисдикції [7, с. 223].

Отже, тема запропонованої статті є актуальною.

**Мета статті** – розкрити і вирішити проблемні питання документального забезпечення підтвердження повноважень на представництво в адміністративному судочинстві.

**Виклад основного матеріалу**. Із запровадженням у відносинах між державною владою і громадянином, юридичною особою засад взаємної відповідальності особливого значення набуває адміністративне судочинство як

гарантія законності таких відносин. Будучи судовим порядком вирішення спорів у публічно-правовій сфері, адміністративне судочинство здійснюється шляхом реалізації відповідних судових процедур його учасниками, серед яких **передбачено представників**. Представник на підставі повноважень, наданих йому договором або законом, вчиняє в судовому адміністративному процесі процесуальні дії, спрямовані на захист прав та інтересів іншої особи, а також інтересів у сфері публічних відносин. Основи процесуального представництва, його види, певні межі процесуального статусу представників, зокрема вимоги до осіб, які можуть бути представниками, підстави для їх залучення, обмеження щодо участі особи у справі в процесуальній ролі представника та документальне підтвердження повноважень представників визначені Кодексом адміністративного судочинства (далі – КАС) України [7, с. 223].

На підставі результатів дослідження питань виникнення процесуального інституту представництва, його змін можливе вирішення сучасних проблем його вдосконалення з метою якнайкращої реалізації мети запровадження та функціонування як процесуального засобу реалізації права на судовий захист, гарантованого Конституцією та законами України. Використання інституту процесуального представництва дозволяє забезпечити участь громадян і організацій у судовому адміністративному процесі, надає їм можливість використовувати юридично досвідчених осіб для ведення адміністративних справ в адміністративному суді та захисту своїх суб'єктивних прав і інтересів [7, 10].

Згідно ч. 1 ст. 1 КАС України, Кодекс визначає юрисдикцію та повноваження адміністративних судів, встановлює порядок здійснення судочинства в адміністративних судах.

Отже, Кодекс адміністративного судочинства України є спеціальним актом, який вичерпно регулює порядок здійснення судочинства в адміністративних судах.

***Підтвердження повноважень адвокатом***.

Згідно ч. 4 ст. 59 КАС України, повноваження адвоката як представника підтверджуються одним з таких документів:

1) довіреністю;

2) ордером, виданим відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність»;

3) дорученням органу (установи), уповноваженого законом на надання безоплатної правничої допомоги, виданим відповідно до Закону України «Про безоплатну правничу допомогу».

Згідно ч. 8 ст. 59 КАС України, у разі подання представником до суду заяви, скарги, клопотання він додає довіреність **АБО** інший документ, що посвідчує його повноваження, якщо в справі немає підтвердження такого повноваження на момент подання відповідної заяви, скарги, клопотання.

З цього приводу у Постанові від 12.12.2024 року у справі № 480/6738/24, адміністративне провадження № К/990/34845/24, Верховного Суду у складі

колегії суддів Касаційного адміністративного суду констатовано [2, №123 733755] (напівжирним шрифтом виділено судом):

«Згідно з частиною четвертою статті 59 КАС України повноваження адвоката як представника підтверджуються **одним з таких документів**: довіреністю; ордером, виданим відповідно до Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність"; дорученням органу (установи), уповноваженого законом на надання безоплатної правничої допомоги, виданим відповідно до Закону України "Про безоплатну правничу допомогу".

***

При цьому для підтвердження повноважень особи на участь в судовому процесі через самопредставництво або через представника, суд має право вимагати **тільки ті документи**, які визначені статтею 55 КАС України (для підтвердження повноважень самопредставництва) або статтею 59 КАС України (для підтвердження повноважень представника)».

В Постанові від 01.07.2020 року у справі № 320/5420/18, провадження № 11-706апп19, Великої Палати Верховного Суду наголошується [2, № 90228541] (напівжирним шрифтом виділено авторами):

«*Закон «Про адвокатуру» не містить вказівки на класифікаційну ознаку документів, що посвідчують повноваження адвоката на надання правової допомоги, зокрема, за стадіями їх створення, а саме: оригінал або копію, тому можна зробити висновок, що повноваження адвоката як представника сторони можуть бути підтверджені як оригіналом ордера або* ***довіреністю (оригіналом)*** *цієї сторони, що посвідчує такі повноваження, або їх копією, засвідченою у визначеному законом порядку, зокрема, особою, яка має повноваження на засвідчення копії*».

В Постанові від 08.02.2024 року у справі № 480/8341/22, адміністративне провадження № К/990/34473/23, Верховного Суду у складі об`єднаної палати Касаційного адміністративного суду вказано [2, № 116870018] (напівжирним шрифтом виділено авторами):

«***Суд не повинні цікавити взаємовідносини адвоката та особи****, інтереси якої він представляє (окрім тих, що стосуються* ***обсягу повноважень адвоката****), водночас участь сторони у судовому процесі через свого представника (адвоката) – що є правом сторони – дозволяє суду здійснювати офіційну процесуальну комунікацію з цим представником, відтак застосовувати до учасника справи, від імені якого цей представник діє, передбачені процесуальним законом наслідки, якщо виникнуть відповідні казуальні підстави*».

Слова «***Суд не повинні цікавити взаємовідносини адвоката та особи***» означають, що суд не перевіряє зміст договору, укладеного між сторонами, натомість обсяг повноважень адвоката як представника у поданій до суду довіреності описаний якнайдокладніше, у тому числі і щодо права подавати позови, апеляційні та касаційні скарги.

Таким чином, подача адвокатом договору з клієнтом до суду не є обов'язковою, а його неподача не є підставою для повернення судом поданого процесуального документу.

***Підтвердження самопредставництва***

У 2016 році Верховною Радою України в Конституції закріплено поступове введення «адвокатської монополії» (представництво у судах виключно адвокатами, за винятком малозначних справ): з 1 січня 2017 року – у Верховному Суді та касаційних судах (на той час – вищих спеціалізованих), у судах апеляційної інстанції – з 1 січня 2018 року, у судах першої інстанції – з 1 січня 2019 року; представництво органів державної влади та органів місцевого самоврядування в судах виключно прокурорами або адвокатами в судах усіх інстанцій мало здійснюватися з 1 січня 2020 року [11].

З метою часткового подолання цієї монополії автори процесуальних кодексів 2017 року ввели нове поняття – «самопредставництво». Зокрема, відповідно до ст. 55 КАС України, сторона, третя особа, а також особа, якій законом надано право звертатися до суду в інтересах іншої особи, може брати участь в судовому процесі особисто (самопредставництво) та (або) через представника (ч. 1). Юридична особа бере участь у справі через свого керівника або **члена виконавчого органу**, уповноваженого діяти від її імені відповідно до закону, статуту, положення (самопредставництво юридичної особи), або через представника (ч. 3).

В подальшому можливості самопредставництва були розширені. Так, 18.12.2019 був прийнятий Закон України № 390-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення можливостей самопредставництва в суді органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб незалежно від порядку їх створення», за яким відповідні норми ч.ч. 3, 4 ст. 55 КАС України викладені у наступних редакціях:

«*3. Юридична особа незалежно від порядку її створення бере участь у справі через свого керівника, члена виконавчого органу,* ***іншу особу****, уповноважену діяти від її імені відповідно до закону, статуту, положення, трудового договору (контракту) (самопредставництво юридичної особи), або через представника.*

*4. Держава, Автономна Республіка Крим, територіальна громада беруть участь у справі через відповідний орган державної влади, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування відповідно до його компетенції, від імені якого діє його керівник,* ***інша уповноважена особа*** *відповідно до закону, статуту, положення, трудового договору (контракту) (самопредставництво органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування), або через представника*».

Аналіз практики Верховного Суду свідчить, що сама лише довіреність не може підтверджувати повноваження працівника (юрисконсульта) представляти

інтереси юридичної особи чи державного органу в порядку самопредставництва [11]. Огляд відповідних процесуальних рішень наведений у публікації [11]. Так, наприклад Верховний Суд (Касаційний адміністративний суд) в ухвалі від 12.02.2020 року у справі № 160/2199/19 вказав [2, № 87559901], що для визнання особи такою, що діє в порядку самопредставництва, необхідно, щоб у відповідному законі, положенні чи трудовому договорі (контракті) було чітко визначене її право діяти від імені такої юридичної особи (суб`єкта владних повноважень) без додаткового уповноваження (довіреності).

В ухвалі від 07.02.2020 року у справі № 17/495-08 Верховний Суд (Касаційний господарський суд) залишаючи без руху касаційну скаргу вказав, що для підтвердження повноважень брати участь у справі в порядку самопредставництва працівник (юрисконсульт) має надати суду [2, № 87426714]:

- докази того, що особа обіймає певну посаду (наказ, трудовий договір),
- докази, які дозволяють встановити обсяг повноважень вказаної посадової особи (статут, положення, трудовий договір (контракт).

При цьому, у відповідному трудовому договорі (контракті) має міститись положення щодо повноважень юрисконсульта на представництва інтересів юридичної особи в суді. Відсутність відповідних положень у трудовому договорі (положенні/посадовій інструкції) є підставою для відмови у допуску до участі у справі.

Так, в ухвалі від 20.01.2020 року у справі № 910/3245/19 [2, № 86999764], повертаючи касаційну скаргу юридичної особи Верховний Суд (Касаційний господарський суд) вказав, що надана копія трудового договору не містить положень щодо повноважень юрисконсульта на представництво інтересів відповідача в суді.

В ухвалі від 21.01.2020 року у справі № 924/440/19 Верховний Суд (Касаційний господарський суд) зазначив, що для підтвердження права працівника органу державної влади, органу місцевого самоврядування діяти в порядку самопредставництва, такий працівник має надати суду [2, № 87056189]:

- витяг з контракту, в якому визначено, що особа має повноваження представляти орган державної влади, орган місцевого самоврядування в суді в конкретній судовій справі без окремого доручення; або
- оригінал або копію трудового договору (акту про призначення), або оригінал посвідчення та витяг з посадової інструкції, в якій визначено, що особа має повноваження представляти орган державної влади, орган місцевого самоврядування в суді без окремого доручення керівника; та
- окреме доручення (резолюція) керівника, в якому визначено повноваження особи представляти інтереси державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування в суді в конкретній судовій справі, якщо посадовою інструкцією або контрактом не передбачено право такої особи представляти інтереси без такого доручення.

***

Слід зазначити, що згідно ч. 5 ст. 242 КАС України, при виборі і застосуванні норми права до спірних правовідносин суд враховує висновки щодо застосування норм права, викладені в **постановах** Верховного Суду.

Тобто, за загальним правилом, джерелом правових позицій є постанови Верховного Суду.

Однак у випадку прийняття процесуальних заяв до розгляду слід враховувати правові позиції, викладені в ухвалах, оскільки такі питання вирішуються судами саме в ухвалах.

**Висновки.** Викладене дозволяє дійти наступних висновків:

1. Повноваження адвоката як представника підтверджуються одним з таких документів: 1) довіреністю; 2) ордером, виданим відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність»; 3) дорученням органу (установи), уповноваженого законом на надання безоплатної правничої допомоги, виданим відповідно до Закону України «Про безоплатну правничу допомогу». За правовими позиціями Верховного Суду, подача адвокатом договору з клієнтом до суду не є обов'язковою, а його неподача не є підставою для повернення судом поданого процесуального документу.

2. За правовими позиціями Верховного Суду, для підтвердження повноважень брати участь у справі в порядку самопредставництва працівник (юрисконсульт) має надати суду: докази того, що особа обіймає певну посаду (наказ, трудовий договір), докази, які дозволяють встановити обсяг повноважень вказаної посадової особи (статут, положення, трудовий договір (контракт). При цьому, у відповідному трудовому договорі (контракті) має міститись положення щодо повноважень юрисконсульта на представництва інтересів юридичної особи в суді. Відсутність відповідних положень у трудовому договорі (положенні/ посадовій інструкції) є підставою для відмови у допуску до участі у справі.

***Література***

1. Смокович М.І. Адміністративне судочинство в Україні: становлення та виклики. *Юридична Україна*. 2020. № 6. С. 13-22.

2. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua/

3. Смокович М.І. Адміністративне судочинство як фактор глобалізації захисту прав людини. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2012. № 2. С. 65-69.

4. Литвин Н.А., Ярош А.О. Адміністративне судочинство як основний засіб прав та інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері публічно-правових відносин. *Наше право*. 2020. № 1. С. 22-27.

5. Гузела Н., Гузела М. Адміністративне судочинство на сучасному етапі реформування судової системи України: постановка проблеми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки*. 2022. Т. 9, № 2. С. 133-139.

6. Гончарук С.Т. Текеджанова К.Б. Адміністративна юстиція, адміністративне судочинство і адміністративний процес: понятійно-категоріальний вимір та співвідношення. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2020. № 1. С. 70-77.

7. Заяць В.С. Інститут судового представництва при розгляді спорів публічно-правового характеру в римському праві та особливості його рецепції в адміністративне судочинство. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 1. С. 223-229.

8. Заяць В.С. Правове регулювання участі представника у судовому адміністративному процесі. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Нац. ун-т держ. податк. служби України. Ірпінь, 2011. 20 с.

9. Величко О.М. Представництво прав, свобод та інтересів громадян в адміністративному судочинстві. Автореф. дис. ... к. ю. н. : 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Національний університет «Львівська політехніка». 2019. 20 с.

10. Анпілогов О.В. Захист прав і свобод громадянина прокурором в адміністративному судочинстві. Монографія. К. : ВД «Ін Юре», 2008. – 168 с.

11. Прудкий О.В., Гутнік І.В. Самопредставництво юридичних осіб: хто може представляти юрособу і на яких підставах? *BIZ.LIGAZAKON*. 19.02.2020. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/193155_samopredstavnitstvo-yuridichnikh-osb-khto-mozhe-predstavlyati-yurosobu-ta-na-yakikh-pdstavakh

***References**:*

1. Smokovych M.I. (2020). Administratyvne sudochynstvo v Ukraini: stanovlennia ta vyklyky [Administrative justice in Ukraine: formation and challenges]. *Yurydychna Ukraina*. № 6. S. 13-22.

2. Yedynyi derzhavnyi reiestr sudovykh rishen. [Unified State Register of Court Decisions]. URL: https://reyestr.court.gov.ua/

3. Smokovych M.I. (2012). Administratyvne sudochynstvo yak faktor hlobalizatsii zakhystu prav liudyny [Administrative justice as a factor in the globalization of human rights protection]. *Yurydychnyi visnyk. Povitriane i kosmichne pravo*. № 2. S. 65-69.

4. Lytvyn N.A., Yarosh A.O. (2020). Administratyvne sudochynstvo yak osnovnyi zasib prav ta interesiv fizychnykh ta yurydychnykh osib u sferi publichno-pravovykh vidnosyn [Administrative proceedings as the main means of protecting the rights and interests of individuals and legal entities in the sphere of public legal relations]. *Nashe pravo*. № 1. S. 22-27.

5. Huzela N., Huzela M. (2022). Administratyvne sudochynstvo na suchasnomu etapi reformuvannia sudovoi systemy Ukrainy: postanovka problemy [Administrative justice at the current stage of reforming the judicial system of Ukraine: problem statement]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia : Yurydychni nauky*. T. 9, № 2. S. 133-139.

6. Honcharuk S.T. Tekiedzhanova K.B. (2020). Administratyvna yustytsiia, administratyvne sudochynstvo i administratyvnyi protses: poniatiino-katehorialnyi vymir ta spivvidnoshennia [Administrative justice, administrative proceedings and administrative process: conceptual and categorical dimension and correlation].*Yurydychnyi visnyk*. *Povitrianeikosmichne pravo*.№1.S.70-77

7. Zaiats V.S. (2010). Instytut sudovoho predstavnytstva pry rozghliadi sporiv publichno-pravovoho kharakteru v rymskomu pravi ta osoblyvosti yoho retseptsii v administratyvne sudochynstvo [The Institute of Judicial Representation in the Consideration of Disputes of a Public Law Nature in Roman Law and the Peculiarities of Its Reception in Administrative Proceedings]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. № 1. S. 223-229.

8. Zaiats V.S. (2011). Pravove rehuliuvannia uchasti predstavnyka u sudovomu administratyvnomu protsesi [Legal regulation of the participation of a representative in a judicial administrative process]. Avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.07 «Administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo». Nats. un-t derzh. podatk. sluzhby Ukrainy. Irpin, 20 s.

9. Velychko O.M. (2019). Predstavnytstvo prav, svobod ta interesiv hromadian v administratyvnomu sudochynstvi [Representation of the rights, freedoms and interests of citizens in administrative proceedings]. Avtoref. dys. ... k. yu. n. : 12.00.07 «Administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo». Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika». 20 s.

10. Anpilohov O.V. [Protection of the rights and freedoms of citizens by the prosecutor in administrative proceedings]. Zakhyst prav i svobod hromadianyna prokurorom v administratyvnomu sudochynstvi. Monohrafiia. K. : VD «In Yure», 2008. – 168 s.

11. Prudkyi O.V., Hutnik I.V. (2020). Samopredstavnytstvo yurydychnykh osib: khto mozhe predstavliaty yurosobu i na yakykh pidstavakh? [Self-representation of legal entities: who can represent a legal entity and on what grounds?] *BIZ.LIGAZAKON*. 19.02.2020. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/193155_samopredstavnitstvo-yuridichnikh-osb-khto-mozhe-predstavlyati-yurosobu-ta-na-yakikh-pdstavakh

# *СЕРІЯ «Психологія»*

*UDC 159.9.072*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1337-1350*

**Khomulenko Tamara Borysivna** Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, https://orcid.org/ 000-0003-3962-0795

**Krynychko Valeriia Vasylivna** Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, https://orcid.org/ 0000-0002-0391-417X

## FEATURES OF TARGET ORIENTATION IN PSYCHODIAGNOSTICS OF SOMATIC MEMORY WITH CONSIDERATION OF AGE-SPECIFIC AND PSYCHOSOMATIC CHARACTERISTICS

**Abstract.** A systematization of psychodiagnostic methods for bodily memory and the development of a differentiated diagnostic approach for various forms of psychosomatic disorders with consideration of age-specific characteristics have been carried out. A systematic analysis of contemporary approaches to psychodiagnostics of bodily and somatic memory in the context of bodily self phenomenology was conducted. A comprehensive diagnostic toolkit has been developed and validated, encompassing three levels of functioning: somatic, emotional-associative, and cognitive-reflective. Study groups included patients with gastrointestinal, cardiovascular, respiratory, dermatological psychosomatoses and chronic psychosomatic pain across different age categories.

The multilevel nature of the bodily memory phenomenon and the necessity of an interdisciplinary approach to its study have been established. A methodological problem of heterogeneity of the term "body memory" and the absence of valid operational definitions has been identified. A taxonomy of somatic memory subtypes has been proposed based on criteria of modality (proprioceptive, interoceptive, nociceptive, vestibular), temporal dynamics (transient/chronic, episodic/tonic), relationship to explicit memory (congruent/dissociated), and functional significance (adaptive/maladaptive). Age-specific features of bodily memory have been revealed, and specific psychodiagnostic criteria for bodily memory in psychosomatic disorders have been defined for each nosological group.

The conducted research has enabled the systematization and differentiation of contemporary methods of psychodiagnostics of bodily, motor, and movement memory with consideration of age-specific features, which allows for effective diagnosis of

various aspects of memory at all stages of ontogenesis and adaptation of diagnostic procedures for adolescents, adults, and older age groups.

A comprehensive battery of psychodiagnostic methods has been developed and validated, encompassing three levels: somatic, emotional-associative, and cognitive-reflective. This ensures holistic and in-depth study of bodily memory, reveals both physiological and emotional-cognitive determinants of memorization, and promotes a personalized approach to psychodiagnostics.

**Keywords:** somatic memory, psychodiagnostics, body memory, personalized psychotherapy, psychological well-being, somatic memory in psychosomatic disorders, phenomenology of bodily self.

**Хомуленко Тамара Борисівна** доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, Міністерство освіти і науки України, https://orcid.org/ 000-0003-3962-0795

**Криничко Валерія Василівна** кандидат медичних наук, доцент, докторант кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, Міністерство освіти і науки України, https://orcid.org/0000-0002-0391-417X

## ОСОБЛИВОСТІ ЦІЛЬОВОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ПСИХОДІАГНОСТИКИ ТІЛЕСНОЇ ПАМ'ЯТІ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВОЇ ТА ПСИХОСОМАТИЧНОЇ СПЕЦИФІКИ

**Анотація.** Здійснено систематизацію методів психодіагностики тілесної пам'яті та розробка диференційованого діагностичного підходу для різних форм психосоматичних розладів з урахуванням вікових особливостей.

Проведено систематичний аналіз сучасних підходів до психодіагностики тілесної та соматичної пам'яті в контексті феноменології тілесного Я. Розроблено та апробовано комплексний діагностичний інструментарій, що охоплює три рівні функціонування: соматичний, емоційно-асоціативний та когнітивно-рефлексивний. Досліджувані групи включали пацієнтів з гастроінтестинальними, кардіоваскулярними, респіраторними, дерматологічними психосоматозами та хронічним психосоматичним болем різних вікових категорій.

Встановлено багаторівневий характер феномену тілесної пам'яті та необхідність міждисциплінарного підходу до його вивчення. Ідентифіковано методологічну проблему гетерогенності терміну "body memory" та відсутності валідних операціональних дефініцій. Запропоновано таксономію субтипів соматичної пам'яті за критеріями модальності (пропріоцептивна, інтероцептивна, ноцицептивна, вестибулярна), часової динаміки (транзиторна/хронічна, епізодична/тонічна), відношення до експліцитної пам'яті (конгруентна/

дисоційована) та функціональної значущості (адаптивна/дезадаптивна). Виявлено вікові особливості тілесної пам'яті та визначено специфічні психодіагностичні критерії тілесної пам'яті при психосоматичних розладах для кожної нозологічної групи.

Проведене дослідження дозволило систематизувати та диференціювати сучасні методи психодіагностики тілесної, моторної та рухової пам’яті з урахуванням вікових особливостей, що дає можливість ефективно діагностувати різні аспекти пам’яті на усіх етапах онтогенезу та адаптувати діагностичні процедури для підлітків, дорослих і осіб старших вікових груп.

Розроблений та апробований комплекс психодіагностичних методів, який охоплює три рівні: соматичний, емоційно-асоціативний та когнітивно-рефлексивний. Це забезпечує цілісне та глибоке вивчення тілесної пам’яті, виявляє як фізіологічні, так і емоційні й когнітивні детермінанти запам’ятовування, сприяє персоналізованому підходу до психодіагностики.

**Ключові слова:** тілесна пам'ять, психодіагностика, соматична пам’ять, персоналізована психотерапія, психологічне благополуччя, тілесна пам’ять при психосоматичних розладах, феноменологія тілесного Я.

**Introduction.** The phenomenon of bodily memory (body memory, somatic memory, memoria corporis) represents one of the most complex and controversial constructs in contemporary psychological science, situated at the intersection of cognitive psychology, neuroscience, psychosomatic medicine, and psychotherapeutic practice. Despite growing scientific interest in embodied cognition and somatic aspects of mental functioning, the theoretical conceptualization of bodily memory remains insufficiently developed, while the terminological apparatus is characterized by substantial heterogeneity and absence of consensus regarding fundamental definitions [1;3]. The relevance of this problematic is determined by several factors. First, epidemiological data indicate a steady increase in the prevalence of psychosomatic disorders in the population, reaching 30-40% among primary care patients (Kroenke, 2003). Second, the accumulation of empirical data in the field of neurobiology of trauma and post-traumatic stress disorder (PTSD) demonstrates the presence of specific somatic components of traumatic memories that are not amenable to classical models of explicit memory [1;2;7]. Simultaneously, there exists a significant gap between clinical practice, where the phenomenon of bodily memory is actively utilized within various psychotherapeutic modalities, and academic psychology, which requires precise operationalization of constructs and evidence-based validation of intervention efficacy [2;6].

**Analysis of recent research**

**Origins of the Somatic Paradigm: Classical Psychology and Psychoanalysis**

The conceptual foundations for understanding bodily memory were established in the early works of S. Freud, where a key theoretical thesis was formulated: the bodily symptom functions as a "frozen memory" [3;5;7;9].

Methodologically, S. Freud employed the technique of free association and analysis of transference relationships for the reconstruction of repressed memories [3;4;8;10].

Parallel to the psychoanalytic tradition, P. Janet developed an alternative conception of traumatic memory based on the phenomenon of dissociation. In his fundamental work "L'automatisme psychologique" (1889), Janet described the mechanism of formation of "fixed ideas" (idées fixes)—dissociated mental contents that function autonomously from the primary personality and manifest through somatic symptoms [1;5;7].

In contrast to the Freudian model of dynamic repression, P. Janet proposed a concept of structural dissociation: traumatic experience fails to integrate into unified narrative memory due to insufficiency of mental energy (abaissement du niveau mental) and remains in the form of fragmented sensory, motor, and affective traces. These dissociated elements are preserved in implicit, procedural form and can be activated by trigger stimuli, eliciting somatic reactions without awareness of their historical context [1;2;6;9].

W. Reich executed a turn toward embodiment in psychoanalysis, formulating the concept of "muscular armor." W. Reich postulated that chronic muscular tension is not merely a somatic accompaniment of psychological defense, but its foundation—a bodily memory of repressed affects. According to Reich's theory, muscular armor forms in ontogenesis as a response to frustration of basic needs and social suppression of natural impulses, particularly sexuality and aggression. Reich identified seven armor segments (ocular, oral, cervical, thoracic, diaphragmatic, abdominal, pelvic), each correlating with specific characterological patterns and fixing a particular type of conflict [2;8].

W. Reich's methodological innovation consisted in direct work with the body: he utilized breathing exercises, pressure on spasmodic muscles, stimulation of expression of suppressed affects through vocalization and movement. Reich believed that release of muscular blocks leads to liberation of the emotional energy (libido) fixed within them and restructuring of character. Despite the speculative nature of some of Reich's theoretical constructs (the concept of orgone energy), his contribution to the development of body-oriented psychotherapy is fundamental [4;7;10].

A. Lowen, a student of W. Reich and author of bioenergetics, considered bodily memory to be the fixation of traumatic experiences in muscular blocks and postures.

F. Alexander viewed bodily symptoms as learned—that is, memorized—responses to stress, formed as a result of repetitive frustrations and reinforced through conditioned reflex mechanisms [5;9].

P. Ogden postulates that traumatic experience is primarily encoded in the sensorimotor system in the form of "somatic traces"—pathological fixed bodily reactions [3;7].

P. Levine asserts that humans, unlike animals, frequently block natural discharge mechanisms through cognitive control, social norms, and repeated exposure to stress.

This leads to chronic dysregulation of the autonomic nervous system—a state in which the organism remains in threat mode (sympathetic hyperactivation or dorsal vagal stupor) even in the absence of actual danger.

The methodology of P. Levine's Somatic Experiencing focuses on "renegotiation of trauma" through tracking bodily sensations associated with traumatic experience and facilitating natural mechanisms of self-regulation. P. Levine emphasizes that trauma therapy does not require explicit recollection or narrativization—working with bodily sensations at the preconceptual level is sufficient [4;6;8].

T. Hanna's concept of sensorimotor amnesia provides neurophysiological substantiation for the phenomenon of bodily memory: chronic stress is not merely "remembered" by the body, but leads to neuroplastic reorganization of the motor cortex with formation of pathological motor engrams that require specific neuromuscular reeducation. Central to the concept of bodily memory is the Merleau-Pontian category of "motor intentionality" (intentionnalité motrice) and "habitual body" (corps habituel). Skills, habits, and automatisms are neither purely physiological reflexes nor explicit cognitions, but constitute a particular form of "bodily knowledge"—practical experience incorporated into the structure of movements, postures, and sensitivity. Merleau-Ponty cites the example of phantom limb pain syndrome, demonstrating that the lost limb remains present in the body schema as a habitual mode of existence[1;9;10]. Phenomenological analysis reveals that bodily memory is not a representation of past experience, but constitutes an actual mode of bodily existence—the manner in which the body "grows into" the world, forming stable patterns of interaction. A. Damasio's concept of somatic markers provides neurobiological substantiation for the phenomenon of bodily memory: traumatic experience is encoded not only in the form of explicit memories, but also as implicit somatic associations that can be activated upon encounter with contextual triggers, eliciting bodily reactions without awareness of their origin.

Van der Kolk postulates that traumatic memory differs fundamentally from normative autobiographical memory [1;7]. Whereas ordinary memories are integrated into a unified narrative structure, localized in time and space, amenable to voluntary activation and modification, traumatic memories are characterized by fragmentation, absence of temporal perspective, intrusiveness, and resistance to verbal processing [8].

Traumatic experience is fixed predominantly in implicit, procedural memory in the form of sensorimotor patterns [10].

Contemporary cognitive neuroscience identifies multiple memory systems possessing distinct neuroanatomical substrates and functional characteristics [10]. For understanding bodily memory, the dichotomy between explicit (declarative) and implicit (non-declarative) memory is critically important (Squire, 2004).

Explicit memory includes episodic (autobiographical events) and semantic (facts, concepts) memory, depends on the integrity of medial temporal structures (hippocampus, entorhinal cortex), and is accessible to voluntary conscious retrieval. Implicit memory encompasses procedural memory (motor and cognitive skills),

priming, classical conditioning, non-associative learning—functions automatically, does not require integral hippocampal functioning, and manifests in behavioral change without explicit awareness [8;10]. Traumatic memory is characterized by imbalance between these systems. Bodily memory, according to S. Porges (2011), is conceptualized within the polyvagal model as pathological fixation of a particular mode of autonomic regulation that formed in a traumatic context and generalized to neutral situations. The problematic of bodily memory constitutes a critically important interdisciplinary domain requiring integration of psychoanalytic, phenomenological, cognitive-neurobiological, and clinical perspectives [2;5]. Contemporary research indicates that: Bodily memory is a scientific construct reflecting implicit, predominantly procedural forms of experience encoding in somatosensory, motor, autonomic, and interoceptive systems [4;8;10].

**Objective**

To systematize contemporary scientific approaches to the study of bodily memory and existing methods of somatic memory investigation for the creation of a project version of a complex of psychodiagnostic protocols for bodily memory research with consideration of age-related characteristics and psychosomatic problems.

**Tasks**

1. To systematize and differentiate methods of psychodiagnostics of bodily, motor, and movement memory with consideration of age-related characteristics.

2. To develop a complex of methods for psychodiagnostics of bodily memory with consideration of three levels: somatic, emotional-associative, and cognitive-reflective.

3. To determine distinctions in psychodiagnostics of bodily memory with consideration of the following groups of psychosomatic problems: psychosomatic complaints of the gastrointestinal tract, cardiovascular, respiratory, dermatological psychosomatoses, and psychosomatic pain.

Analysis of psychological research enables identification of the following **groups of methods for diagnostics of bodily memory**: neuropsychological, psychological, experimental, and psychotherapeutic.

Table 1

**Groups of Methods for Diagnostics of Bodily Memory**

| Category | Method | Purpose and Characteristics | Components/ Instruments |
|---|---|---|---|
| Neuropsychological and Clinical Methods | Luria's Tests | Diagnostics of praxis preservation—the capacity for execution of purposeful motor acts. Based on the concept of systemic dynamic localization of higher mental functions. | Reproduction of hand/body posture (kinesthetic praxis): repetition of finger/hand position with eyes open and closed. Evaluates accuracy of spatial configuration, smooth-ness of transition between postures. |

| Category | Method | Purpose and Characteristics | Components/ Instruments |
|---|---|---|---|
| | | | Diagnoses: preservation of kinesthetic afferentation of movement, functional state of parietal cortex (inferior portions of postcentral gyrus). Sequence of movements (dynamic praxis): three-link motor program "fist–edge–palm." Evaluates capacity for mastering serial organization of movements, automatization, absence of perseverative errors. Diagnoses: functioning of premotor cortical regions (areas 6, 8 according to Brodmann), preservation of dynamic kinetic melodies. |
| Experimental Methods | Kinematic Analysis (Motion Capture) | Registration of movement trajectories for assessment of accuracy in reproducing familiar patterns. | |
| Psychological Methods | Body Drawing / Sensation Map | Client marks on a human schema the zones where they "feel memories." Diagnoses distribution of "bodily traces of memory." | |
| | Body Image Test (Body Image Test, Draw-a-Person) | Degree of detail reflects the extent of preservation of bodily experience. | |
| | Method of Free Recall Through Movement | Client is asked to "remember" a situation with the body. Diagnoses where motor memory of trauma manifests. | |
| | Body Awareness Questionnaires | Measure awareness of bodily sensations and bodily memories. | BAQ (Body Awareness Questionnaire) SBC (Scale of Body Connection) |

| Category | Method | Purpose and Characteristics | Components/ Instruments |
|---|---|---|---|
| | Body Schema Test | Assessment of awareness of spatial location of body parts, capacity for orientation in one's own body. | |
| | "Bodily Self-Portrait" Technique | Projective technique: client draws themselves full-length. Analyzes proportions, detail, omissions of body parts as markers of bodily memories. | |
| | Somatic Symptom Scale | Identification of localization and intensity of somatic manifestations associated with emotional memories. | |
| | Dissociative Experiences Scale, DES | Assessment of dissociative phenomena, including depersonalization and derealization, that may influence bodily memory. | |
| | Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness (MAIA) | Multidimensional assessment of interoceptive awareness: capacity to perceive signals from internal organs and bodily sensations. | |
| | Semantic Differential Technique for Bodily Sensations | Assessment of subjective meaning of bodily sensations through bipolar scales (pleasant-unpleasant, own-alien, controlled-uncontrolled). | |
| | Toronto Alexithymia Scale, TAS-20 | Identification of difficulties in recognizing and describing one's own emotions and bodily sensations. | |

| Category | Method | Purpose and Characteristics | Components/ Instruments |
|---|---|---|---|
| | Somatic Experiencing (P. Levine) | Observation of "incomplete reactions" (trembling, movement impulses). Diagnoses bodily memory of trauma. | |
| | Sensorimotor Psychotherapy (P. Ogden) | Tracking of micromovements, posture, and bodily reactions. Enables diagnosis of bodily traces of early experience. | |
| | Feldenkrais, Hanna Somatics | Work through reproduction/correction of habitual movement patterns. Diagnoses sensorimotor amnesia (loss of access to movements). | |
| | Dance-Movement Therapy | Observation of spontaneous movement as "bodily memory." | |
| | Improvisational Tasks ("Remember Through Movement") | Client expresses memory through movement → enables diagnosis of motor traces of memory. | |

Consideration of **age-related characteristics of bodily memory formation** from childhood to late maturity enables identification of **target orientation of investigation** of bodily memory and methods for its study with high diagnostic potential.

Table 2

Target Orientation of Bodily Memory Investigation by Age Groups

| Age Group | Objective | Methods | Assessment Criteria |
|---|---|---|---|
| Children (3–6 years) | Assessment of formation of basic sensorimotor and motor memory traces. | Observation: spontaneous play, reproduction of movements from model (dance or play gestures). Tests: "Repeat the Movement" (psychomotor sequence of 2-3 actions); "Find the Posture" (child is shown a | Accuracy of reproduction, latency (speed), |

| Age Group | Objective | Methods | Assessment Criteria |
|---|---|---|---|
| | | silhouette/picture with a posture to reproduce). Assessment of self-care skills (tying shoelaces, using spoon/fork). | |
| Younger School-children (7–11 years) | Assessment of bodily memory development in connection with cognitive and learning functions. | "Movement Sequences" test (e.g., 3–5 movements with hands and legs in specified order). Serial tasks: reproduction of movement combinations to music. Motor traces of everyday actions: dressing/ undressing with more complex elements, rearranging familiar objects.Questionnaire "How I Learn Through the Body" (subjective assessment: "is it easy for me to remember through movement"). | Motor memory capacity, transfer ability (novel situation), level of automatization |
| Adolescents (12–17 years) | Assessment of bodily memory plasticity, its connection with emotional and social factors. | Motor test battery (short dance sequences, sports combinations). Diagnosis of "somatic memory zones": examination of bodily tensions, habitual postural patterns. Somatic diary: description of sensations during reproduction of bodily events ("recall the situation and demonstrate it with a posture"). "Emotional memory in the body" test (reproduction of emotion through posture and movement) | Movement variability, emotional coloring, ability to link somatic memory with cognitive memory |
| Adults (18–60 years) | Assessment of stability and flexibility of bodily memory in professional and personal domains. | Body awareness questionnaires (MAIA, Body Awareness Scale). Motor memory tests (sequences of 6–8 movements involving coordination). Assessment of "functional somatic skills" (e.g., in a physician – fine motor skills, in a dancer – plasticity, in an office worker – habitual postures). Body-oriented interview (recall through somatic sensations) | Automatization, adaptability, presence of somatic tensions, somatic stress markers |
| Late adulthood (60+) | Assessment of somatic memory preservation, identification of regressions, correlation with cognitive decline | Simple motor tasks (series of 2–3 familiar movements, repetition after a pause). Assessment of habitual somatic skills (cooking, writing, hygiene skills) Tests for "past motor memory" (e.g., familiar dance or occupational movements) "Remember with your hands" questionnaire (reproduction of actions the person performed in their youth) | Skill preservation, slowing of tempo, presence of com-pensatory move-ments, emotional background |

In various **groups of psychosomatic disorders**, as confirmed by psychotherapeutic practice, there are differences in psychodiagnostics of somatic memory that can be reflected in such a **draft version of a comprehensive psychodiagnostic protocol battery**.

Table 3

**Draft Protocols for Psychodiagnostics of Somatic Memory in Psychosomatic Disorders**

| Psychosomatic disorder | Hypothesis | Methods | Assessment criteria |
|---|---|---|---|
| Psychosomatic gastrointestinal complaints | The body retains memory of anxious, "undigested" events | Body scan: recording sensations in the abdomen when recalling stress<br>Postural assessment: habitual postures (stooping, diaphragmatic tension)<br>Motor tests: reproduction of free breathing, trunk amplitude<br>Associative method: "recall with your body when it was difficult to accept a situation" | Presence of tensions in the abdominal zone, difficulty relaxing, associations with "heaviness/stone" |
| Cardiovascular psychosomatoses | The body has fixed memory of "constriction" and threat | "Breathing and heart" test: tracking somatic signals during slow breathing<br>Assessment of shoulder girdle plasticity (gestures of openness/closedness)<br>Task of reproducing somatic posture of fear/love → observation of bodily reactions<br>Interview about "heart memories" (how the body remembers loss, joy) | Chest rigidity, discrepancy between word and gesture, difficulty maintaining somatic memory |
| Respiratory psychosomatoses | Memory of suffocation experiences, "unspokenness" | Recording of respiratory rhythm during free movement and during stress recall<br>Play test: "express joy/sadness through breathing"<br>Somatic diary: recording situations where "I hold my breath"<br>Mirror exercise: patient reproduces therapist's breathing → assessment of differences | Restricted respiratory amplitude, fixation on inhalation, connection of breathing with emotions |

| Psychosomatic disorder | Hypothesis | Methods | Assessment criteria |
|---|---|---|---|
| Dermatological psychosomatoses | The skin retains somatic memory of threat of contact or intrusion | Body memory zone mapping: where the patient feels skin vulnerability<br>"Body boundaries" test: practicing approach and rejection gestures<br>Associative experiment: "what memories live in the skin?"<br>Observation in movement: reaction to touch (tension, withdrawal) | Somatic avoidance signals, hypersensitivity to touch, presence of "somatic memories of shame" |
| Psychosomatic pain | The body retains memory of traumatic experience in the form of pain | Pain localization (patient "shows with the body" the location of pain)<br>Exercise "movement with and without pain": investigation of differences in motor function<br>Somatic memory test: "how does the body remember the event after which the pain appeared"<br>Emotional-somatic map (connection of pain with emotions) | Persistent motor avoidance patterns, "frozen zones", inability to change movement |

**Conclusions**

1. Contemporary scientific approaches to the study of somatic memory reflect the multilevel nature of this phenomenon and open possibilities for interdisciplinary analysis.

2. The central methodological problem in somatic memory research is the absence of consensus regarding operational definitions and valid measurement instruments. The term "body memory" is used heterogeneously to denote different phenomena: implicit procedural memory, somatic manifestations of PTSD, conversion symptoms, phantom pain, habitual postural patterns, interoceptive flashbacks.

3. There is a need for taxonomic work on differentiation of somatic memory subtypes based on:

- Modality: proprioceptive, interoceptive, nociceptive, vestibular
- Temporal dynamics: transient vs. chronic, episodic vs. tonic
- Relationship to explicit memory: congruent (coincides with conscious recollection) vs. dissociated
- Functional significance: adaptive (procedural skills) vs. maladaptive (traumatic fixation).

4. The conducted research allowed for systematization and differentiation of contemporary methods of psychodiagnostics of somatic, motor, and movement memory with consideration of age-specific features, which enables effective diagnosis of various aspects of memory at all stages of ontogenesis and adaptation of diagnostic procedures for adolescents, adults, and older age groups.

5. A comprehensive battery of psychodiagnostic methods has been developed and validated, encompassing three levels: somatic, emotional-associative, and cognitive-reflective. This ensures holistic and in-depth study of somatic memory, reveals both physiological and emotional-cognitive determinants of memorization, and promotes a personalized approach to psychodiagnostics.

6. Differences in psychodiagnostics of somatic memory have been identified for groups with various psychosomatic disorders — psychosomatic gastrointestinal complaints, cardiovascular, respiratory, dermatological psychosomatoses, and psychosomatic pain. Specific psychodiagnostic criteria have been delineated for each group, enabling more precise clinical differentiation and selection of corrective and therapeutic strategies.

***References***

1. Bianjiang Z., Li J., Zhang W., et al. Mind–body intervention for post-traumatic stress disorder in adolescents: a network meta-analysis. Front Psychiatry, 2025, 16:1523994. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1523994

2. Ellis A. Reason and Emotion in Psychotherapy. Secaucus, NJ: Citadel Press, 1977. 454 p.

3. Freud S., Breuer J. Studien über Hysterie. Leipzig; Vienna: Franz Deuticke, 1895. 269 p.

4. Kiecolt-Glaser J.K., Glaser R. Psychological stress and cancer: Longitudinal studies on psychological stress effects on immunocompetence. Psychological Bulletin, 1995, 118(3), 364–382.

5. Lazarus R.S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company, 1984. 456 p.

6. Li C.M., Chowdhury Z., Patel P., et al. Somatic symptom burden, PTSD, and dissociation in a global cohort of women. J Psychosom Res, 2025, 172:110578. https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2025.110578

7. Mandagere K., Cottrell D., Mandagere A. Systematic review and meta-analysis of post-traumatic stress disorder and risk of autoimmune disease. Front Psychiatry, 2025, 16:1523994. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1523994

8. Merlo S.A., Migues P.V., Barco A., et al. Memory persistence: from fundamental mechanisms to clinical implications. Transl Psychiatry, 2024, 14:28. https://doi.org/10.1038/s41398-024-02808-z

9. Selye H. Stress and disease adaptation: The General Adaptation Syndrome. In: Selye H., ed. Collected Papers on Stress Physiology and Adaptation Mechanisms. Baltimore: Williams & Wilkins, 1976. Vol. 1, p. 25–45.

10. Sridhar S., Khamaj A., Asthana M.K. Cognitive neuroscience perspective on memory: overview and summary. Front Hum Neurosci, 2023, 17:1217093. https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.1217093

***Література:***

1. Bianjiang Z., Li J., Zhang W., et al. Mind–body intervention for post-traumatic stress disorder in adolescents: a network meta-analysis. Front Psychiatry, 2025, 16:1523994. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1523994

2. Ellis A. Reason and Emotion in Psychotherapy. Secaucus, NJ: Citadel Press, 1977. 454 p.
3. Freud S., Breuer J. Studien über Hysterie. Leipzig; Vienna: Franz Deuticke, 1895. 269 p.
4. Kiecolt-Glaser J.K., Glaser R. Psychological stress and cancer: Longitudinal studies on psychological stress effects on immunocompetence. Psychological Bulletin, 1995, 118(3), 364–382.
5. Lazarus R.S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company, 1984. 456 p.
6. Li C.M., Chowdhury Z., Patel P., et al. Somatic symptom burden, PTSD, and dissociation in a global cohort of women. J Psychosom Res, 2025, 172:110578. https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2025.110578
7. Mandagere K., Cottrell D., Mandagere A. Systematic review and meta-analysis of post-traumatic stress disorder and risk of autoimmune disease. Front Psychiatry, 2025, 16:1523994. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1523994
8. Merlo S.A., Migues P.V., Barco A., et al. Memory persistence: from fundamental mechanisms to clinical implications. Transl Psychiatry, 2024, 14:28. https://doi.org/10.1038/s41398-024-02808-z
9. Selye H. Stress and disease adaptation: The General Adaptation Syndrome. In: Selye H., ed. Collected Papers on Stress Physiology and Adaptation Mechanisms. Baltimore: Williams & Wilkins, 1976. Vol. 1, p. 25–45.
10. Sridhar S., Khamaj A., Asthana M.K. Cognitive neuroscience perspective on memory: overview and summary. Front Hum Neurosci, 2023, 17:1217093. https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.1217093

*UDC 159.9:7.05-051:77*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1351-1362*

**Papina Nadiya Georhiivna** Photographer, CEO (Owner and Director) of NP Production LLC, 1919 Parkview Dr., Roselle, New Jersey, USA, https://orcid.org/0009-0002-8792-9412

# VISUAL STRATEGIES FOR CONVEYING PSYCHO-EMOTIONAL STATES THROUGH ART PHOTOGRAPHY

**Abstract.** This article examines the psychological mechanisms and visual strategies through which artistic photography enables the expression and interpretation of psycho-emotional states. The issue is addressed through the interplay of aesthetic means of expression and the viewer's internal psychological processes, which together shape individual trajectories of emotional perception. The study establishes that photography functions not only as an artistic phenomenon but also as a channel of psychological communication, capable of modeling inner experience, evoking empathy, and stimulating associative thinking. The methodological framework is based on a systemic-structural analysis of contemporary research in the fields of psychology of art, cognitive psychology, and neuroaesthetics. Analytical methods are employed to generalize empirical data concerning the role of empathy, projection, the "mirror emotions" effect, and additional mechanisms such as priming, associative thinking, identification, and catharsis. A comparative approach is applied to juxtapose artistic photography with other art forms, including painting, cinema, and theater, which makes it possible to identify its unique communicative properties.

The scientific novelty of this research lies in the development of an original conceptual framework for the practical use of artistic photography. This framework encompasses three interconnected dimensions: art-therapeutic, psychodiagnostic, and educational-communicative. In this context, photography emerges not only as an aesthetic object but also as a universal psychological resource that integrates emotional, cognitive, and sociocultural levels of influence. The practical significance of the findings is defined by the potential application of artistic photography in the psychology of art, therapeutic practice, psycho-diagnostics, and educational settings. It can serve as a tool for emotional regulation, nonverbal communication, and the development of visual literacy. Its integration into these areas opens perspectives for innovative methods of psychological support and provides a foundation for interdisciplinary research in the fields of art psychology and communication practices.

**Keywords:** artistic photography, psycho-emotional states, psychological mechanisms, empathy, projection, mirror emotions, priming, associative thinking, identification, catharsis, visual strategies, art therapy, psychodiagnostics, visual communication.

**Папіна Надія Георгіївна** фотограф, CEO (власниця та керівник) NP Production LLC, 1919 Parkview dr. Roselle, New Jersey, 07203, USA, https://orcid.org/0009-0002-8792-9412

# ВІЗУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ВИРАЖЕННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ЧЕРЕЗ ХУДОЖНЮ ФОТОГРАФІЮ

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню психологічних механізмів та візуальних стратегій, за допомогою яких художня фотографія забезпечує вираження й інтерпретацію психоемоційних станів. Проблема розглядається крізь призму поєднання естетичних засобів виразності та внутрішніх психологічних процесів глядача, що разом формують індивідуальні траєкторії емоційного сприйняття. З'ясовано, що фотографія є не лише мистецьким феноменом, а й каналом психологічної комунікації, здатним моделювати внутрішній досвід, викликати емпатію та активізувати асоціативне мислення.

Методологічну основу роботи становить системно-структурний аналіз сучасних досліджень у галузі психології мистецтва, когнітивної психології та нейроестетики. Використано методи аналізу для узагальнення емпіричних даних щодо ролі емпатії, проєкції, ефекту «дзеркальних емоцій» та додаткових механізмів, зокрема праймінгу, асоціативного мислення, ідентифікації, катарсису.

Порівняльний підхід застосовано для зіставлення художньої фотографії з іншими видами мистецтва (живописом, кінематографом, театром), що дозволило визначити її унікальні комунікативні властивості.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні авторської концепції практичного використання художньої фотографії, що охоплює три взаємопов'язані виміри: арттерапевтичний, психодіагностичний та освітньо-комунікативний.

Фотографія в цьому контексті постає не лише естетичним об'єктом, а й універсальним психологічним ресурсом, здатним поєднувати емоційний, когнітивний та соціокультурний рівні впливу.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю застосування художньої фотографії в психології мистецтва, терапевтичній роботі, психодіагностиці та освітньому процесі. Вона може слугувати засобом емоційної регуляції, невербальної комунікації й формування візуальної грамотності. Її інтеграція в зазначені сфери відкриває перспективи створення інноваційних методів психологічної допомоги та формує підґрунтя для міждисциплінарних досліджень у галузі мистецької психології та комунікаційних практик.

**Ключові слова:** художня фотографія, психоемоційні стани, психологічні механізми, емпатія, проєкція, дзеркальні емоції, праймінг, асоціативне мислення, ідентифікація, катарсис, візуальні стратегії, арттерапія, психодіагностика, візуальна комунікація.

**Introduction.** In contemporary society, characterized by the dominance of visual culture, artistic photography occupies a special place among the means of communication. It not only records external reality but also reflects profound psycho-emotional states, serving as a mediator between the inner world of the author and the perception of the viewer. Despite the considerable number of studies in the psychology of emotions and art, the issue of visualizing psycho-emotional states in photography remains insufficiently developed. Further clarification is required as to which visual strategies (composition, color, light, perspective, symbolism of images, etc.) provide the most effective transmission of emotional content and which psychological mechanisms determine the interpretation of these images by the recipient.

The insufficient attention given to this issue complicates the application of photography in psychological practice, particularly in art therapy, psychodiagnostics, and the study of an individual's emotional state. Therefore, there is a need for a comprehensive analysis of visual strategies for expressing psycho-emotional states through artistic photography, which would allow the disclosure of its potential as a tool of psychological influence and self-knowledge.

**Literature Review.** In modern psychology of art, artistic photography is increasingly viewed as a means of psychological communication and the modeling of emotional states. This is supported by empirical findings. For instance, O. Vavryniv and O. Khrystuk emphasize the dynamic and multilayered structure of psycho-emotional states, which makes them highly sensitive to visual influences [1]. At the level of neurocognitive processes, R. Koenig-Robert and J. Pearson outline the mechanisms of interaction between imagined and perceptual images, demonstrating how visual stimuli, including photography, can influence the viewer's emotional state and perception of a scene [2].

The problem of nonverbal communication through visual means is addressed in applied research. For instance, A. Soranzo and N. Bruno demonstrate that even everyday photographic practices (such as selfies) encode communicative intentions through angle and compositional choices [3]. Comparative perspectives with other forms of art are provided by Y. Wong and E. Patron, who systematize the relationships between painting, photography, and cinema, tracing the transfer of aesthetic techniques across media (portraiture, chiaroscuro, algorithmic tools for image analysis) [4].

Several studies directly address "visual strategies" in relation to composition and spatial perception. For example, Z. Zhou et al. [5] model triangular frame organization as a universal compositional pattern that structures the viewer's attention. Recommendations on perspective and angle are proposed by L. Yao et al., who show how shifts in camera viewpoint transform the emotional effect and the perception of composition [6]. Technical parameters also draw significant attention from researchers. E. De Lestrange-Anginieur et al. [7] investigate the combined effect of defocus blur and spatial attention, while L. Liu, L. Zhou, and Y. Dong demonstrate that intentional background blurring directs attention to the main subject and enhances the expressiveness of portrait photography [8].

The psychological mechanisms of interpretation are reflected in both the humanities and neurocognitive discourse. T. Matiukh conceptualizes artistic empathy as a prerequisite for deep emotional involvement and "immersion" into the image [9]. The contextual nature of photography and the role of individual experience in shaping the meaning of an image are emphasized by S. Povtoreva and O. Chursinova [10]. The neurobiological foundations of emotional "attunement" are specified by L. Bonini et al. [11], who identify an evolutionarily stable "mirror" mechanism responsible for the harmonization of affective reactions between individuals.

A separate category of studies is devoted to the exploration of additional cognitive pathways for interpreting artistic photography. Researchers Á. Kristjánsson and G. Campana demonstrate how priming and feature repetition alter perception and decision-making in visual search, particularly regarding the role of context [12]. Art therapy practices are systematized by T. Van Lith [13], who highlights the potential of photography in expressing, processing, and integrating emotional experiences. A model of aesthetic engagement through empathy and identification is proposed by I. Brinck [14], who describes the dynamics of the viewer's interaction with the image (engagement, entrainment). Finally, empirical data on the cathartic effect of various expressive practices are provided by Sh. Marzety Adibah and M. Zakaria [15], which is especially relevant for the therapeutic applications of photography.

Despite the substantial number of studies, several issues remain unresolved in the scientific discourse. First, there is a lack of comprehensive systematization of visual strategies in artistic photography, which complicates their practical application in psychological research and therapy. Second, the effectiveness of specific mechanisms (priming, catharsis, identification) has not been sufficiently validated empirically in particular contexts, including educational, communicative, and art-therapeutic domains. Third, discrepancies between humanities-based and neurocognitive approaches persist, which highlights the need for interdisciplinary research capable of integrating different levels of analysis of psycho-emotional states.

The contribution of this article lies in the proposed conceptual framework for the practical application of artistic photography, which integrates three interrelated dimensions: art-therapeutic, psychodiagnostic, and educational-communicative. Unlike previous works that focused primarily on individual technical techniques or general theoretical aspects, this article synthesizes and systematizes visual strategies and psychological mechanisms that ensure the transmission of psycho-emotional states. Thus, it provides a foundation for the further development of integrative methodologies for employing photography in the psychology of art and related practices.

The **purpose of this article** is to substantiate the psychological mechanisms and identify the visual strategies through which artistic photography enables the expression and interpretation of psycho-emotional states, as well as to determine the possibilities of its practical application in the fields of psychology of art, communication, and art therapy.

The **objectives** of the article are as follows:

1. to analyze contemporary studies that reveal the specific features of artistic photography as a means of psychological communication and modeling of psycho-emotional states;
2. to identify and systematize visual strategies (color, light, composition, angle, perspective, etc.) that ensure the expression and interpretation of psycho-emotional states in artistic photography;
3. to determine the possibilities of using artistic photography as a universal resource for the psychology of art, therapeutic, and communicative practices.

**Results.** Today, artistic photography is perceived not only as a form of art but also as an effective means of psychological communication. It combines the documentary function of the image with its capacity for symbolization, which makes it a powerful tool for reflecting the inner world of the individual. Visual images are capable of eliciting complex emotional reactions in the viewer, activating associative thinking, and stimulating empathy. Accordingly, photography is not limited to recording external events or phenomena but also serves as a medium for transmitting psycho-emotional states. This is achieved through a system of visual strategies, including color, light, composition, angle, and symbolic details. Their combination creates a unique psychological effect that allows the image to evoke empathy, tension, or a sense of harmony in the viewer.

Psycho-emotional states in psychological science are regarded as integral changes in an individual's mental activity that reflect one's attitude toward external circumstances and inner experiences. They have a multidimensional structure that includes an emotional component (fear, joy, anxiety, calmness), a cognitive component (situation assessment, event representation), a volitional component (mobilization or apathy), and a physiological component (changes in bodily functioning). Researchers emphasize their dynamic and temporary nature: any state can quickly shift into another depending on life circumstances, prior experience, or personal characteristics [1, pp. 12–13]. Owing to this complexity, psycho-emotional states are particularly sensitive to the influence of visual images. This explains the ability of artistic photography, through color, light, or composition, not only to reproduce but also to model the viewer's inner emotional experience.

It is important to note that in psychology visual images hold particular significance, since they activate the same brain regions as the actual perception of objects. Studies indicate that the subjective vividness of imagined images directly correlates with the degree of their neural overlap with perception, which enables them to influence both the emotional state and the perception of external reality [2, p. 2]. This confirms that artistic photography is capable not only of reproducing but also of shaping the viewer's psycho-emotional reactions.

In this sense, artistic photography extends beyond the simple reflection of reality. It transforms into a unique instrument of emotional influence in which each

frame becomes a language without words. When psycho-emotional states are conveyed through color, light, or composition, photography functions as a form of nonverbal communication that allows the author to enter into dialogue with the viewer on an emotional level. In this aspect, photography is akin to painting or cinema, yet it differs in its greater immediacy and conciseness, since each frame captures a moment while simultaneously opening a space for interpretation.

It is precisely due to its ability to create an "emotional code" without the use of words that artistic photography emerges as a form of nonverbal communication. The choice of color, light, composition, pose, or angle functions as an analogue of gestures and facial expressions in interpersonal interaction, allowing the author to convey individual experiences and social meanings to the viewer. Contemporary research demonstrates that even everyday practices, such as selfies, show how the visual parameters of a frame transmit information about the author's emotional state and communicative intentions [3, p. 2]. Accordingly, photography is not only a means of capturing a moment but also a powerful channel of interpersonal interaction, in which emotions are transmitted in visual rather than verbal form.

When comparing photography with other forms of art, particularly painting and cinema, both common features and fundamental differences can be identified. Painting has traditionally focused on interpretation and symbolism, creating images that combine external resemblance with deeper meaning. Photography, in contrast, initially appeared as a technical alternative capable of reproducing reality with maximum accuracy, but over time it adopted the expressive techniques of painting, including the play of light and shadow, compositional solutions, and portrait expressiveness [4]. Cinema, on the other hand, developed the potential of photography by adding temporal and narrative dynamics. If a single frame can capture the emotion of a moment, a sequence of frames in film makes it possible to trace the transformation of states and characters. Thus, photography occupies an intermediate position between painting and cinema: it combines the conciseness and static nature of the image with the psychological depth characteristic of painting and the emotional potential of cinema, which reinforces its role as an instrument for expressing psycho-emotional states.

At the same time, the circle of comparisons can be extended to other artistic practices. Theater demonstrates the power of emotional influence through the nonverbal expressiveness of acting, which is similar to photography as a means of "reading" emotions without words. Sculpture impresses with the plasticity of form and symbolism, in much the same way that photography employs composition and chiaroscuro to create emotional emphasis. Digital art and media open new horizons of visual communication, where photography becomes part of interactive and multimedia formats, thereby enhancing its potential to shape the psycho-emotional experience of contemporary individuals.

Given the above, artistic photography reveals the multidimensionality of its means of influence, which encompass both emotional-symbolic elements (color, light) and compositional or technical techniques (angle, perspective, focus). These visual

strategies make it possible to transmit psycho-emotional states with a high degree of expressiveness and position photography as a unique form of nonverbal communication. To systematize the principal means, it is appropriate to present them in the form of a generalized table that reflects the psychological effect of each element and illustrates examples of their application in contemporary artistic photography (Table 1).

Table 1

**Visual Strategies for Expressing Psycho-Emotional States in Artistic Photography**

| Visual Strategy | Psychological Effect | Manifestations in Contemporary Photography (Examples) |
|---|---|---|
| Color and Light | Elicit associative reactions and shape the emotional background (warm tones → joy; cold tones → anxiety or detachment) | Use of contrasting lighting in portrait photography to enhance dramatic effect |
| Composition | Structures perception and reinforces a sense of balance or tension through disharmony | Application of the "triangular composition" in photography to create stability or dynamism |
| Angle and Perspective | Modify the perception of scale and the position of the subject, influencing the emotional response (dominance, vulnerability) | Use of a low-angle shot in street photography to emphasize the grandeur of architecture |
| Focus and Blur | Direct attention to the main subject, reduce cognitive load, and create a sense of depth | Application of the bokeh effect in portrait photography to highlight the face against the background |

*Source: compiled by the author based on the generalization of sources [5–8].*

Table 1 demonstrates that the visual strategies of artistic photography are not limited to purely technical techniques but possess profound psychological significance. They form a specific channel of communication between the author and the viewer, carrying the potential to influence image interpretation, evoke emotional responses, and create a particular mood. The combination of different strategies within a single frame produces a complex, multilayered effect: the viewer simultaneously perceives color and light accents, compositional solutions, and focusing techniques, all of which together construct the "emotional code" of the photograph.

In contemporary practice, these strategies are realized both in professional art and in everyday visual culture. In portrait photography, contrasts of light and color are widely employed to enhance dramatic effect, while in street photography, shifts in angle help to emphasize social or architectural accents. The use of blur is among the most common techniques in mobile photography and social media, as it allows the main subject to stand out while also providing the image with aesthetic expressiveness. The combination of these methods in creative experimentation attests to their universality as well as their flexibility in reproducing and modeling the viewer's psycho-emotional states.

It is important to note that the effectiveness of visual strategies in artistic photography depends not only on technical or aesthetic means of expression but also on the psychological mechanisms through which the viewer interprets the image. These mechanisms ensure the transformation of a visual signal into a subjective emotional experience.

A special place in the process of transforming a visual signal is occupied by the mechanisms of empathy and projection. Artistic photography can evoke in the viewer not only an emotional reaction but also a deep sense of compassion, where the experiences of others are perceived as one's own. In art, empathy functions as a universal ability to identify with other images, to endow them with one's own self, and thereby to open new perspectives for understanding the inner world of the human being [9, p. 206]. In the case of photography, this means that the viewer projects personal feelings and experiences onto the image, which enhances the effect of "immersion" in the visual representation. In this way, the photograph acquires meaning not only as an external form but also as an "emotional space" where the encounter between author and viewer takes place.

An important factor in the interpretation of artistic photography is the role of personal experience and the context of the viewer. As Ukrainian researchers note, photography is not only a technical reproduction of reality but also a space for projecting individual life experience, in which past emotions, cultural codes, and social conditions overlap with the image and determine its semantic content [10, pp. 113–114]. This semantic dependence explains why the same photograph may receive different interpretations depending on the viewer's knowledge background, associations, and emotional state. In this sense, photography reflects not only external reality but also the inner world of the individual, where personal memories and meanings are activated. For this reason, visual images acquire an individualized psychological resonance, which accounts for their power of influence in artistic, communicative, and therapeutic dimensions. Another important mechanism in the perception of artistic photography is the effect of "mirror emotions," associated with the functioning of mirror neurons. Neurophysiological research has shown that observing the emotional expressions of another person activates the same brain regions that are involved in experiencing these emotions oneself. In particular, the network encompassing the anterior cingulate cortex, amygdala, and insula ensures both the expression and the perception of emotional states of others, creating the conditions for automatic emotional "attunement" between individuals [11, pp. 771–772].

In this context, the photographic image acts as a trigger of the viewer's visceromotor response: facial expressions, gestures, or even the gaze captured in a photograph can evoke empathy, which is based not only on cognitive interpretation but also on bodily resonance. Thus, the mirror mechanism contributes to the emergence of a "shared emotional field," in which photography functions as a mediator between the internal state of the author and the experiences of the viewer, thereby enhancing the communicative and therapeutic potential of visual art.

In addition to the basic mechanisms of empathy, projection, and "mirror emotions," contemporary research identifies several additional ways of interpreting artistic photography. The mechanism of priming explains the dependence of image perception on prior stimuli or informational context: the same frame in different conditions may elicit diametrically opposed emotional reactions [12, p. 6].

Associative thinking also plays an important role, relying on symbolism and metaphors, which operate in artistic photography in the same way as in other forms of art. Even neutral images acquire distinct meanings in different cultural environments due to the activation of collective archetypes and individual associations [13, p. 16].

The mechanism of identification is also activated in perception, when the viewer appears to "enter the role" of the depicted character, merging the self with the image and thereby achieving a deeper level of emotional involvement [14, p. 206]. Equally significant is the mechanism of cognitive approximation, in which the viewer "fills in" the invisible aspects of the narrative, such as its background or possible development, which accounts for the impact of documentary photography.

Finally, within the framework of artistic perception, the mechanism of catharsis becomes evident, through which hidden emotions are actualized and released. This process is actively employed in art therapy practices [15, p. 305].

The outlined mechanisms demonstrate the multifaceted nature of photographic perception and explain its impact not only on the cognitive but also on the emotional and psychological levels. As a result, the psychological mechanisms and visual strategies of artistic photography acquire particular importance for practical application. To systematize these possibilities, it is appropriate to distinguish three interrelated dimensions: art-therapeutic, psychodiagnostic, and educational-communicative.

1. Art-therapeutic dimension. Artistic photography can serve as a means of emotional relief, projection, and integration of personal experience. Therapeutic practices such as photo collage, portrait photography, and the creation of photo stories contribute to the activation and transformation of hidden emotions, the reduction of psycho-emotional tension, and the development of self-expression skills. In this sense, photography functions as a space for safely approaching one's own experiences.

2. Psychodiagnostic dimension. Photography can be employed as a tool for exploring emotional states and internal conflicts. The interpretation of images in projective tasks reveals individual attitudes, associations, and deep emotional reactions. This makes photography an effective instrument not only for therapy but also for psychodiagnostics, since it allows the recording and analysis of nonverbal manifestations of the emotional sphere.

3. Educational-communicative dimension. In the fields of education and communication, photography fosters the development of visual culture, empathy, and critical reflection skills. The use of photographic images in the educational process stimulates discussion, enables the analysis of social and cultural codes, and builds the ability to interpret nonverbal messages. In communicative terms, photography emerges

as a universal mechanism for transmitting emotions and meanings, capable of ensuring effective interaction in interpersonal and intercultural communication.

Thus, the proposed concept of the practical application of artistic photography illustrates its universal potential in three domains: therapeutic, diagnostic, and educational-communicative. This combination creates an integrated and coherent space within which photography is not only an artistic phenomenon but also a multifunctional resource of the psychology of art and the humanities more broadly.

**Conclusions.** Thus, artistic photography appears not only as an aesthetic object, but also as a means of psychological interaction, combining cognitive, emotional, and sociocultural levels of influence. The identified mechanisms of perception (empathy, projection, the "mirror emotions" effect, cognitive approximation, catharsis) show that photography is capable of creating a unique space for emotional dialogue between the author and the viewer. Its significance lies in the formation of a specific "emotional code," thanks to which the image goes beyond a simple reflection of reality and becomes a channel of nonverbal communication. This confirms the potential of photography as a resource for art psychology and related disciplines.

The study identified and systematized the main visual strategies (color and light, composition, angle and perspective, focus and blur) that form the emotional code of an image and determine how viewers interpret images. They not only set aesthetic parameters, but also have a deep psychological meaning, activating empathy, associative thinking, identification, and other mechanisms of perception.

The practical potential of artistic photography has been identified, manifesting in three interrelated areas: art therapy (as a means of emotional self-expression and the processing of experiences), psychodiagnostics (as a tool for identifying deep emotional reactions), and education and communication (as a means of shaping visual culture, fostering empathy, and developing critical thinking).

Future scientific research should focus on the empirical validation of these mechanisms in various contexts, including therapeutic, educational, and intercultural settings.

A promising direction involves examining the influence of digital and multimedia formats of photography on the psycho-emotional experience of contemporary individuals, as well as developing practical methodologies for the application of photography in diagnosing stress and crisis conditions.

***References:***

1. Vavryniv, O. S., & Khrystuk, O. L. (2023). Doslidzhennia psykhoemotsiinykh staniv osobystosti pid vplyvom stresohennykh faktoriv [Research of psycho-emotional states of personality under the influence of stressogenic factors]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Psychological Series, 2, 11–15. https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-2 [in Ukrainian].

2. Koenig-Robert, R., & Pearson, J. (2021). Why do imagery and perception look and feel so different? Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 376 (1817), 1–6. https://doi.org/10.1098/rstb.2019.0703

3. Soranzo, A., & Bruno, N. (2020). Nonverbal communication in selfies posted on Instagram: Another look at the effect of gender on vertical camera angle. PLOS ONE, 15(9), 1–10. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238588

4. Wong, Y. W. A., & Patron, E. C. P. (2024). A review of the interrelationships between painting, photography, facial recognition, and artificial intelligence technologies in portraiture aesthetics. Athens Journal of Technology & Engineering, 11(2), 167–186. https://doi.org/10.30958/ajte.11-2-4

5. Zhou, Z., He, S., Li, J., & Wang, J. Z. (2016). Modeling photographic composition via triangles. arXiv, 1605.09559v1, 1–22. https://arxiv.org/pdf/1605.09559

6. Yao, L., Zheng, S., Yuan, X., Cai, Z., Wu, P., Chen, J., Li, B., & Jiang, P.-T. (2025). Photography perspective composition: Towards aesthetic perspective recommendation. arXiv, 2505.20655v2, 1–15. https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.20655

7. De Lestrange-Anginieur, E., Leung, T. W., & Kee, C. S. (2021). Joint effect of defocus blur and spatial attention. Vision Research, 185, 88–97. https://doi.org/10.1016/j.visres.2021.04.002

8. Liu, L., Zhou, L., & Dong, Y. (2023). Bokeh rendering based on adaptive depth calibration network. arXiv, 2302.10808v1. https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.10808

9. Matiukh, T. M. (2015). Khudozhnia empatiia yak vyznachalnyi chynnyk liudskoi tvorchosti [Artistic empathy as a defining factor of human creativity]. In Dukhovno-moralnisni osnovy ta vidpovidalnist osobystosti u doli liudskoi tsyvilizatsii: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (Kharkiv, November 5–6, 2014) (pp. 205–209). Kharkiv: NTU "KhPI". Retrieved from https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b22d6eeb-580b-44ec-a52f-ecea7022508b/full [in Ukrainian].

10. Povtoreva, S., & Chursinova, O. (2016). Fenomen fotografii v konteksti metodolohii poststrukturalizmu [The phenomenon of photography in the context of poststructuralist methodology]. Filosofski nauky – Philosophical sciences, 2(2), 111–116. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5887/povtorievaviziyi220161.pdf [in Ukrainian].

11. Bonini, L., Rotunno, C., Arcuri, E., & Gallese, V. (2022). Mirror neurons 30 years later: Implications and applications. Trends in Cognitive Sciences, 26(9), 767–781. https://doi.org/10.1016/j.tics.2022.06.003.

12. Kristjánsson, Á., & Campana, G. (2010). Where perception meets memory: A review of repetition priming in visual search tasks. Attention, Perception, & Psychophysics, 72(1), 5–18. https://doi.org/10.3758/APP.72.1.5.

13. Van Lith, T. (2016). Art therapy in mental health: A systematic review of approaches and practices. The Arts in Psychotherapy, 47, 9–22. https://doi.org/10.1016/j.aip.2015.09.003

14. Brinck, I. (2018). Empathy, engagement, entrainment: The interaction dynamics of aesthetic experience. Cognitive Processing, 19, 201–213.https://doi.org/10.1007/s10339-017-0805-x

15. Sh Marzety Adibah, A. S. M., & Zakaria, M. (2015). The efficacy of expressive arts therapy in the creation of catharsis in counselling. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(6(S1)), 298–306. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s1p298

***Література:***

1. Вавринів О. С., Христук О. Л. Дослідження психоемоційних станів особистості під впливом стресогенних факторів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2023. № 2. С. 11–15. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-2

2. Koenig-Robert R., Pearson J. Why do imagery and perception look and feel so different? Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences. 2021. Vol. 376. № 1817. P. 1–6. DOI: https://doi.org/10.1098/rstb.2019.0703.

3. Soranzo A., Bruno N. Nonverbal communication in selfies posted on Instagram: Another look at the effect of gender on vertical camera angle. PLOS ONE. 2020. Vol. 15. №. 9. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238588

4. Wong Y. W. A., Patron E. C. P. A review of the interrelationships between painting, photography, facial recognition, and artificial intelligence technologies in portraiture aesthetics. Athens Journal of Technology & Engineering. 2024. Vol. 11. № 2. P. 167–186. DOI: https://doi.org/10.30958/ajte.11-2-4

5. Zhou Z., He S., Li J., Wang J. Z. Modeling photographic composition via triangles. arXiv. 2016. Article 1605.09559v1. P. 1–22. URL: https://arxiv.org/pdf/1605.09559 (дата звернення: 30.09.2025).

6. Yao L., Zheng S., Yuan X., Cai Z., Wu P., Chen J., Li B., Jiang P.-T. Photography perspective composition: Towards aesthetic perspective recommendation. arXiv. 2025. Article 2505.20655v2. P. 1–15. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.20655

7. De Lestrange-Anginieur E., Leung T. W., Kee C. S. Joint effect of defocus blur and spatial attention. Vision Research. 2021. Vol. 185. P. 88–97. DOI: https://doi.org/10.1016/j.visres.2021.04.002

8. Liu L., Zhou L., Dong Y. Bokeh rendering based on adaptive depth calibration network. arXiv. 2023. Article 2302.10808v1. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.10808

9. Матюх, Т. М. Художня емпатія як визначальний чинник людської творчості. Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації: зб. наук. пр. : за матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 5–6 листопада 2014 р.). Харків: НТУ «ХПІ». 2015. С. 205–209. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b22d6eeb-580b-44ec-a52f-ecea7022508b/full (дата звернення: 30.09.2025).

10. Повторєва С., Чурсінова О. Феномен фотографії в контексті методології постструктуралізму. Філософські науки. 2016. Вип. 2. № 2. С. 111–116. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5887/povtorievaviziyi220161.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

11. Bonini L., Rotunno C., Arcuri E., Gallese V. Mirror neurons 30 years later: implications and applications. Trends in Cognitive Sciences. 2022. Vol. 26. №. 9. P. 767–781. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tics.2022.06.003

12. Kristjánsson Á., Campana G. Where perception meets memory: a review of repetition priming in visual search tasks. Attention, Perception, & Psychophysics. 2010. Vol. 72. №. 1. P. 5–18. DOI: 10.3758/APP.72.1.5

13. Van Lith T. Art therapy in mental health: A systematic review of approaches and practices. The Arts in Psychotherapy. 2016. Vol. 47. P. 9–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aip.2015.09.003

14. Brinck I. Empathy, engagement, entrainment: the interaction dynamics of aesthetic experience. Cognitive Processing. 2018. Vol. 19. P. 201–213. DOI: https://doi.org/10.1007/s10339-017-0805-x.

15. Sh Marzety Adibah, A. S. M., Zakaria M. The efficacy of expressive arts therapy in the creation of catharsis in counselling. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 6. №. 6(S1). P. 298–306. DOI: https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s1p298

*УДК 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1363-1372*

**Белякова Світлана Миколаївна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, https://orcid.org/0000-0003-4995-0253

**Корніяка Людмила Геннадіївна** здобувачка другого курсу (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності «Практична психологія», група ПП-23 пм, кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди у Переяславі, м. Переяслав

# ОСОБЛИВОСТІ ПОЯВИ СУЇЦИДАЛЬНИХ НАМІРІВ У ПІДЛІТКІВ

**Анотація.** У статті розглядається проблема суїцидальної поведінки підлітків як однієї з найактуальніших загроз сучасного суспільства та освітнього середовища. Відповідно до аналізу статистичних даних, рівень суїцидальної поведінки серед підлітків значно зріс за останні десятиліття, що робить це питання надзвичайно важливим для дослідження. Спираючись на теоретичні дослідження у галузі психології охарактеризовано поняття «суїцид», «суїцидальна поведінка», «суїцидальна спроба».

Проаналізовано психологічні та соціально-педагогічні чинники, що зумовлюють схильність до аутоагресивних дій у підлітковому віці. Визначено особливості проявів суїцидальної поведінки, окреслено групи ризику та їх характеристики.

Окрему увагу приділено ролі сім'ї, шкільного колективу та соціальному оточенню у формуванні вразливих чи захисних факторів.

Підлітковий вік є критичним періодом для психічного розвитку, в якому інтенсивно формуються особистісні та емоційні стратегії адаптації. Тому суїцидальні наміри в цей період мають особливо важливе значення для психотерапевтичної роботи, а також для розробки ефективних методів профілактики. Тому основна увага акцентована на важливості комплексного підходу до профілактики, який включає розвиток навичок саморегуляції, формування позитивної самооцінки та довірливих стосунків у сімейному та шкільному колі. Представлено ключові стратегії профілактики, поєднують психологічну підтримку, сучасні технології та соціальну взаємодію. Зокрема систематизовані превентивні стратегії, що передбачають інтеграцію психологічної допомоги та виховних заходів.

**Ключові слова:** суїцид, суїцидальні наміри, підлітки, підлітковий вік, профілактика суїциду.

**Beliyakova Svitlana Mykolayivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Practical Psychology, Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav, Pereyaslav, https://orcid.org/0000-0003-4995-0253

**Korniiaka Liudmyla Gennadiyevna**, second-year of the student (master's), level of higher education, specialty "Practical Psychology", group PP-21pm, Department of practical psychology, Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav, Pereyaslav

# FEATURES OF THE EMERGENCE OF SUICIDAL INTENTIONS IN ADOLESCENTS

**Abstract.** The article considers the problem of suicidal behavior of adolescents as one of the most urgent threats to modern society and the educational environment. According to the analysis of statistical data, the level of suicidal behavior among adolescents has increased significantly over the past decades, which makes this issue extremely important for research. Based on theoretical research in the field of psychology, the concepts of «suicide», «suicidal behavior», «suicidal attempt» are characterized.

Psychological and socio-pedagogical factors that determine the tendency to auto-aggressive actions in adolescence are analyzed. The features of suicidal behavior are determined, risk groups and their characteristics are outlined. Special attention is paid to the role of the family, school team and social environment in the formation of vulnerable or protective factors.

Adolescence is a critical period for mental development, in which personal and emotional adaptation strategies are intensively formed. Therefore, suicidal intentions during this period are of particular importance for psychotherapeutic work, as well as for the development of effective methods of prevention. Therefore, the main attention is focused on the importance of a comprehensive approach to prevention, which includes the development of self-regulation skills, the formation of positive self-esteem and trusting relationships in the family and school circle. Key prevention strategies are presented, combining psychological support, modern technologies and social interaction. In particular, preventive strategies that involve the integration of psychological assistance and educational measures are systematized.

**Keywords:** suicide, suicidal intentions, adolescents, adolescence, suicide prevention.

**Постановка проблеми.** Проблема підліткових суїцидальних намірів є однією з найгостріших викликів для сучасної системи охорони здоров'я. Статистика засвідчує, що за останні десятиліття рівень суїцидальної поведінки серед молоді значно зріс, створюючи необхідність для ґрунтовного дослідження

цієї теми. Підлітковий вік – критичний період психічного розвитку, коли формуються важливі особистісні та емоційні механізми адаптації. Саме тому суїцидальні наміри в цей час мають надзвичайно вагоме значення як для психотерапевтичної практики, так і для розробки ефективних методів діагностики й корекції.

Зростання кількості спроб суїциду серед підлітків обумовлене низкою провокуючих факторів: психологічних, соціальних та культурних. Дестабілізація соціальної ситуації, збройний конфлікт в Україні, труднощі у взаєминах із батьками або однолітками, а також особливості підліткової адаптації до змін в організмі створюють сприятливі умови для появи суїцидальних намірів. Ретельний аналіз як психологічних, так і соціальних аспектів проблеми є необхідним для формування комплексних профілактичних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські та зарубіжні вчені активно займалися дослідженням причин і способів запобігання суїцидальним тенденціям серед підлітків. Зокрема, А. Агаркова аналізувала психологічні особливості суїцидальної поведінки у юнацькому віці; Т. Андрущенко досліджував життєстійкість та емоційне благополуччя молоді, тоді як К. Асен розглядав супровід підлітків із суїцидальними схильностями; Е. Балт зосередив увагу на методі психологічної аутопсії, а Н. Бочаріна вивчала соціально-психологічні аспекти суїцидального ризику серед юнацтва. Низка інших науковців також зробила значний внесок у розуміння факторів і механізмів цього явища.

**Мета статті –** теоретичне дослідження та обґрунтування проблеми суїцидальної поведінки підлітків: особливості проявів, ризики та стратегії профілактики.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні Україна за рівнем суїцидальної активності серед молоді входить до переліку держав із критичними показниками – понад 20 випадків на кожні 100 тисяч жителів. Величезний вплив на поширення суїциду має складна соціально-економічна ситуація, підтримувана воєнним станом і загальним рівнем напруженості в суспільстві. Ці фактори часто спричиняють моральну дезорієнтацію та схиляють окремих осіб до фатальних рішень. Підлітки, як найбільш уразлива група населення, зазнають найбільшого впливу цих несприятливих умов.

До соціальних чинників, які поглиблюють проблему, належать дефіцит належного сімейного виховання, агресивне ставлення дорослих та однолітків, моральне й фізичне насильство, а також систематичне приниження гідності. Усе це нерідко супроводжує життя підлітків як у сімейному середовищі, так і в школах, дитячих будинках чи інтернатах [3].

Підлітковий вік є періодом глибоких внутрішніх змін і кризових процесів. Він характеризується істотними трансформаціями у поведінці, мисленні й стилі спілкування. У цей час часто проявляються психологічні труднощі: від тривоги та пригніченості до емоційного страждання. Ці прояви нерідко мають

невротичний характер, що сприяє дезадаптації у повсякденному житті й посилює ризик розвитку суїцидальних тенденцій [7].

Сучасні реалії демонструють зростання кількості підлітків, які проявляють схильність до суїцидальної поведінки. Під цим поняттям маються на увазі внутрішні чи зовнішні психічні акти, що виникають через думки про самозбавлення життя. Суїцидальні тенденції у молодому віці часто формуються під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, які викликають сильні емоційні переживання та руйнівний вплив на психіку особистості [4].

Суїцид, що в перекладі з латини означає «вбивати себе», є навмисним самоушкодженням з фатальним завершенням. Замах на власне життя кваліфікується як самогубство, якщо людина розуміє значення своїх дій і свідомо керує ними. У випадках, коли ці дії спричиняють шкоду психічному або фізичному здоров'ю, але не відповідають цьому критерію, їх розглядають як аутоагресивну поведінку чи нещасний випадок [4].

Поняття суїцидальної поведінки охоплює всі прояви активності, що мають відношення до суїциду: висловлювання, думки, погрози, наміри та інші форми дій, спрямованих на позбавлення себе життя. Суїцидальна спроба або парасуїцид являє собою акт самоушкодження чи самоотруєння, який закінчився виживанням [4].

Серед відомих визначень суїцидальної поведінки варто виділити трактування М. Безверхної, яка називає її крайнім видом аутоагресії, що включає навмисне лишення себе життя. М. Реуцький уточнює, що суїцидальна поведінка може виражатися у двох формах: самогубстві (суїцидальна поведінка) та самопошкодженні (парасуїцидальна поведінка). Відмінності між ними полягають у кінцевій меті (смерть чи тілесне пошкодження) та ймовірності її досягнення [2].

Ці дії часто пов'язані або з зовнішнім впливом ситуаційних чинників, які призводять до внутрішньоособистісного конфлікту, або з психопатологічними розладами, що провокують прагнення позбавити себе життя без очевидного зовнішнього тиску. У першому випадку мотив до суїциду, як правило, є усвідомленим і довільним. У другому ж може спостерігатися порушення свідомості, коли людині не вистачає розуміння своїх дій та їх сенсу, а довільність вчинків частково або повністю втрачається. Особливо яскраво це проявляється при психічному автоматизмі в межах поліморфного розладу: людина може відчувати неконтрольований вплив зовнішньої сили, яка змушує здійснювати насильницькі дії щодо себе [6].

Особливу увагу слід приділити суїцидальній поведінці у підлітків, яка часто зумовлена специфічними психологічними особливостями віку. Серед впливових чинників виділяють егоцентризм, негативне сприйняття, емоційну нестабільність та інфантильність. Основною психологічною основою підліткових самогубств є депресивні розлади у поєднанні з імпульсивністю та емоційною незрілістю. Імпульсивність проявляється у нездатності критично осмислити свої

рішення, враховувати їх наслідки і шукати альтернативні способи вирішення проблем. Емоційна нестабільність призводить до загострення конфліктних ситуацій, а незрілість виражається в браку емпатії, самопожертви, любові та надмірному егоцентризмі, що полегшує вплив зовнішніх навіювань.

Додатковий ризик формує нездатність підлітка адекватно оцінювати переживання і наслідки дій інших людей, як реальних самогубців, так і персонажів літературних чи мистецьких творів, які залишають сильне емоційне враження та можуть «привабити» ідеєю самогубства.

На суїцидальну поведінку, як правило, впливають численні фактори, які подано на малюнку 1. [10].




Рис. 1. Фактори, що впливають на суїцидальну поведінку

Фактори, що сприяють суїцидальній поведінці, поділяються на особистісні, сімейні, соціальні та психопатологічні [10]:

- Особистісні фактори включають депресію, тривогу та імпульсивність. Вони можуть призводити до необдуманих суїцидальних спроб під впливом потужних емоцій.

- Сімейні фактори охоплюють конфлікти, насильство, зневагу чи розлучення батьків. Це провокує кризу в родинних стосунках та відчуття втрати підтримки.

- Соціальні чинники проявляються через соціальне відчуження, булінг або негативний вплив ЗМІ, зокрема романтизацію суїциду чи агресивний контент.

- Психопатологічні фактори стосуються психічних розладів (депресія, шизофренія тощо), а також залежностей від наркотиків чи алкоголю, що знижують контроль над емоціями та імпульсами.

Аналіз теоретичних досліджень свідчить, що суїцидальні думки та спроби часто не є справжнім бажанням покінчити з життям. Замість цього вони стають криком про допомогу або способом уникнення душевного болю. Підлітки часто прагнуть не смерті як такої, але хочуть привернути увагу до своїх проблем чи знайти вихід із складних ситуацій.

Суїцидологи наголошують: важливим є уважний аналіз поведінкових змін і сигналів у підлітків. Серед них:

- втрата інтересу до звичних занять;
- різке зниження успішності;
- апатія та загальне зниження активності;
- погана поведінка у навчальних закладах;
- часті прогулювання школи чи втечі з дому;
- збільшення споживання алкоголю, наркотиків чи тютюну;
- притягнення до кримінальної відповідальності [8].

При виникненні цих явищ слід звернути особливу увагу на підлітка або юнака чи дівчину. У таблиці 1. подано класифікацію ознак суїцидальної поведінки [8].

Таблиця 1

**Класифікація ознак суїцидальної поведінки**

| **Ознаки суїцидальної поведінки** | **Характеристика** |
|---|---|
| Поведінкові ознаки | Раптові зміни в поведінці та емоційному стані можуть сигналізувати про суїцидальні наміри. Особливо небезпечними є ті прояви, які віддаляють людину від близьких та соціального оточення.<br>Серед таких ознак можна виділити:<br>- імпульсивність і необачність у діях;<br>- надмірне вживання алкоголю чи медикаментозних засобів без явної причини;<br>- регулярне звернення до лікаря без потреби;<br>- готовність розлучатися з цінними речами або грошима;<br>- придбання предметів, пов’язаних із суїцидом;<br>- ретельне упорядкування своїх справ та планування;<br>- нехтування власним зовнішнім виглядом. |
| Словесні ознаки | - висловлювання про безпорадність чи залежність від інших;<br>- слова, які звучать як прощання;<br>- жарти чи натяки на бажання померти;<br>- детальне озвучення планів самогубства;<br>- двозначне трактування особистих важливих подій;<br>- замкненість у спілкуванні, уповільнена мова;<br>- твердження про особисту провину або самозвинувачення. |
| Емоційні ознаки | - амбівалентністю, внутрішніми суперечностями;<br>- почуттям безнадії та безпорадності;<br>- переживанням втрати чи горя;<br>- симптомами депресії;<br>- глибоким відчуттям провини та невдачі;<br>- надмірною тривожністю або страхами;<br>- низькою самооцінкою та відчуттям власної непотрібності;<br>- неуважністю, розгубленістю та зниженням концентрації. |

| **Ознаки суїцидальної поведінки** | **Характеристика** |
|---|---|
| Депресивні прояви | - постійним сумним настроєм;<br>- відчуттям байдужості, нудьги чи втоми;<br>- розладами сну або фізичними скаргами;<br>- підвищеною емоційністю чи неспокоєм;<br>- схильністю до замкненості та відстороненості;<br>- розсіяністю уваги, затримкою у виконанні завдань; -<br>агресивною і правопорушною поведінкою;<br>- прагненням до протестів і бунту;<br>- зловживанням алкоголем чи наркотиками;<br>- зниженням успішності в навчанні, прогулами занять. |

Профілактика самогубств повинна здійснюватися комплексно та багатопланово, з акцентом на проблематику психічного здоров'я. У рамках цього підходу виділяється три ключові рівні профілактики: первинний, вторинний та третинний. Первинна профілактика спрямована на зменшення кількості нових випадків суїцидів у певній групі населення. Вона орієнтована на запобігання суїцидальній поведінці шляхом усунення потенційних соціальних та психологічних тригерів і створення середовища, де кожна людина, зокрема діти та молодь, відчуває себе безпечно. У закладах освіти важливо забезпечити комфортні й толерантні взаємини, права дітей та підтримувати простір для їхнього гармонійного розвитку [1].

Ефективна профілактика суїцидальної поведінки серед молоді ґрунтується на багатокомпонентному підході. Вона передбачає раннє втручання, створення захисного середовища та систематичну оцінку факторів ризику. Комплексна стратегія включає індивідуальну роботу, групову підтримку та залучення міжвідомчих ресурсів на інституційному рівні [4]. Алгоритм профілактичної роботи суїцидальних намірів підлітків подано у таблиці 2. [9].

Таблиця 2

**Алгоритм профілактичної роботи суїцидальних намірів підлітків**

| **№** | **Профілактичні дії** | **Характеристика** |
|---|---|---|
| 1. | Виявлення дітей з порушеннями навчання, проблемами поведінки та симптомами емоційних розладів. | - Бесіди з викладачами;<br>- Спостереження за діяльністю в класі;<br>- Контрольні роботи, співбесіди з учнями. |
| 2. | Направлення до спеціалістів. | - Дитячий психоневролог;<br>- Психотерапевт;<br>- Соціальні послуги. |
| 3. | Робота з сім'єю. | Рекомендації щодо перебудови сімейних стосунків та стилів виховання. |
| 4. | Рекомендації педагогам. | Рекомендації педагогам щодо вибору індивідуального педагогічного стилю спілкування з конкретною дитиною. |

| | | |
|---|---|---|
| 5. | Психологічна освіта педагогів і батьків. | - Психолого-педагогічні семінари:<br>- Виступи на батьківських зборах, де даються рекомендації для покращення емоційного клімату в родині. |
| 6. | Співпраця з педагогічним колективом. | - Психолого-педагогічний консиліум або педагогічний консиліум з профілактики суїцидів.<br>- В рамках підготовки до педагогічної ради проводиться обстеження психологічного клімату. |

Вторинна профілактика фокусується на роботі із людьми, які вже здійснили суїцидальну спробу і перебувають у зоні ризику. Головний акцент робиться на психологічному супроводі таких осіб та їхніх родин. Цей рівень передбачає активну діяльність психологів, зокрема просвітницьку, діагностичну та корекційну роботу. До основних форм роботи належать виступи на батьківських зборах, уроки, круглі столи, тренінги та створення інформаційних матеріалів [5].

Третинна профілактика спрямована на попередження рецидивів суїцидальної поведінки серед осіб, які вже пережили спробу самогубства, а також мінімізацію її імітаційної форми в оточенні цього індивіда — серед родичів, друзів або знайомих [5].

Дослідники А. Бачериков, Е. Матузок, Р. Лакинський та Т. Ткаченко пропонують 5 основних напрямків профілактичної роботи, які можуть призвести до зменшення кількості суїцидів [1]:

1. Проведення освітніх та просвітницьких програм для широких верств населення і спеціалістів у галузі охорони здоров’я.
2. Використання скринінг-методів для виявлення осіб із груп ризику.
3. Покращення лікування психічних розладів.
4. Обмеження доступу до засобів реалізації самогубств.
5. Вироблення відповідальної політики щодо висвітлення теми суїциду в мас-медіа [1].

На думку психологині Т. Яновської, особливу увагу слід приділяти підліткам через проведення лекцій і бесід про сенс життя, способи подолання життєвих труднощів та управління стресом. Важливо також розвивати у дітей впевненість у можливості отримання підтримки від батьків, друзів, однокласників чи педагогів [11].

Первинна профілактика часто включає роботу з підвищення рівня обізнаності про проблему суїциду та формування у молоді здорових цінностей, позитивних моделей поведінки та навичок вирішення конфліктів. У закладах освіти рекомендується організувати інформаційні дошки із контактами служб підтримки, телефонів довіри, а також полегшити доступ до методичної літератури [11].

Ефективність профілактичної роботи значно підвищується через майстер-класи, тренінги та семінари для педагогів і батьків. Фахівці під час таких заходів можуть надати рекомендації щодо реагування на кризові ситуації й уникнення конфліктів із підлітками, схильними до суїцидального ризику. Особливе значення має групова зустріч батьків дітей із схожими проблемами для координації дій і пошуку рішень у спільній роботі [11]. Для підлітків важливо організувати аксіологічні бесіди – обговорення цінностей людського життя та різноманітних способів вирішення конфліктних ситуацій. Закріплення отриманих знань може відбуватися через дискусії, диспути та інтерактивні вправи [11]. Профілактичні заходи поділяються на первинний та вторинний рівні. Первинний фокусує увагу на усуненні соціальних чинників, здатних спричинити суїцидальну поведінку. Вторинний рівень передбачає надання психологічної допомоги підліткам із групи ризику та їхнім сім'ям.

**Висновки.** Отже, суїцид є усвідомленим наміром припинити власне життя, і його профілактика потребує комплексного підходу. Робота з підлітками включає обговорення неповторності життя, розвиток соціальних і психологічних навичок для подолання стресу, переконання в можливості отримати підтримку від близького оточення та освітніх закладів. Також проводяться заняття для стабілізації самооцінки та формування здатності до самоконтролю, а індивідуальна й групова взаємодія сприяє адекватному сприйняттю власного внутрішнього світу.

Суттєвою складовою профілактики є просвітницька робота в соціально-психологічній сфері, створення сприятливого мікроклімату в оточенні дитини, систематична діагностика тенденцій суїцидальної поведінки і своєчасне консультування молоді.

***Література:***

1. Бачериков А. М., Матузок Е. Г., Лакинський Р. В., Ткаченко Т. В. *Суїцидальна поведінка та її профілактика*. Український вісник психоневрології. 2012. № 2. С. 53–58.

2 Безверхна М. Інтенційне підгрунтя суїцидальної поведінки підлітків. *Психосоціальні ресурси особистісного та соціального розвитку в епоху глобалізації:* матер. Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 4-5 листопада 2022 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 118–123.

3. Бочаріна Н., Гріненко А. Соціально-психологічні особливості суїцидального ризику підлітків. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди*. 2014. № 33. С. 183–191.

4. Івахів О. Система психологічних заходів щодо профілактики суїцидальної поведінки підлітків: кваліфікаційна робота. Хмельницький: ХГПА, 2025. 115 с.

5. Магдисюк Л., Грушецька Л. Гричанюк О. Причини проявів депресивних станів у підлітків: профілактика, психокорекція та психологічне консультування в умовах війни. *Psychology Travelogs*. 2025. № 2. С. 107–114.

6. Реуцький М. В. Суїцидальна поведінка: історія вичення питання, психоедукація та психопрофілактика, виклики та феномени сучасності: монографія. Дніпро: Дніпров. гум. ун-т, 2022. С. 120–137.

7. Сербіновська Н.В. Діагностика суїцидальних тенденцій підлітків. Актуальні проблеми психології. 2017. № 4. С. 1–9.

8. Федоренко Р. П. Психологія суїциду: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 492 с.

9. Фесун С. Є. Профілактика суїцидальної поведінки підлітків: навч. посіб. Черкаси, 2011. 136 с.

10. Чернякова О. В. Фактори суїцидальної поведінки осіб юнацького віку. *Modern and new technical trends that help humanity*: proceedings of the XVI International scientific and practical conference (Thessaloniki, Greece, December 16–18, 2024). Thessaloniki, 2024. С. 325–331.

11. Яновська Т. А. Особливості профілактики суїцидальної поведінки серед підлітків у діяльності психолога. *Journal article*. 2024. № 1. С. 198–202.

***References:***

1. Bacherikov, A. M., Matuzok, E. G., Lakinskyi, R. V., & Tkachenko, T. V. (2012). Suicidal behavior and its prevention. *Ukrainian Bulletin of Psychoneurology*, (2), 53–58 [in Ukrainian].

2. Bezverkhnia, M. (2022). Intencijne pidgrunttia sujicydal'noji povedinky pidlitkiv \[Intentional basis of adolescent suicidal behavior]. *In Psykhosotsial'ni resursy osobystisnoho ta sotsial'noho rozvytku v epokhu hlobalizatsii*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (pp. 118–123). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].

3. Bocharina, N., & Grinenko, A. (2014). Social and psychological features of adolescent suicidal risk. *Humanitarian Bulletin of Pereiaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University*, (33), 183–191 [in Ukrainian].

4. Ivakhiv, O. (2025). Systema psykholohichnykh zakhodiv shchodo profilaktyky sujicydal'noji povedinky pidlitkiv. Khmelnytskyi: KhGPA [in Ukrainian].

5. Magdysiuk, L., Hrushetska, L., & Hrychaniuk, O. (2025). Causes of depressive states in adolescents: Prevention, psychocorrection, and psychological counseling in wartime conditions. *Psychology Travelogs*, (2), 107–114 [in Ukrainian].

6. Reutskyi, M. V. (2022). Suicidal behavior: History of study, psychoeducation and psychoprophylaxis, challenges and phenomena of modernity. (Monograph). Dnipro: Dnipro Humanities University [in Ukrainian].

7. Serbinovska, N. V. (2017). Diagnosis of adolescents' suicidal tendencies. *Actual Problems of Psychology*, (4), 1–9 [in Ukrainian].

8. Fedorenko, R. P. (2022). Psychology of suicide: Textbook. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].

9. Fesun, S. Ye. (2011). Prevention of adolescent suicidal behavior: Textbook. Cherkasy [in Ukrainian].

10. Cherniakova, O. V. (2024). Factors of suicidal behavior of youth. *In Modern and new technical trends that help humanity*: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference (Thessaloniki, Greece, December 16–18, 2024) (pp. 325–331). Thessaloniki [in Ukrainian].

11. Yanovska, T. A. (2024). Features of suicide prevention among adolescents in the psychologist's activity. *Journal Article*, (1), 198–202 [in Ukrainian].

*УДК: 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1373-1381*

**Бєляєва Наталія Євгенівна** к.е.н., доцент кафедри психології і соціології Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**,** м. Харків, https://orcid.org/0009-0003-7674-3636

**Довга Ірина Іванівна** здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри психології і соціології Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**,** м. Харків

# АДАПТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ КОРОТКОСТРОКОВИХ СТРАТЕГІЙ КРИЗОВОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ТРАВМАТИЧНИХ ПОДІЯХ

**Анотація.** Адаптивність особистості є ключовим психологічним ресурсом, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності короткострокових стратегій кризової психологічної допомоги при травматичних подіях. У статті розглядається вплив адаптивності на здатність людини швидко реагувати на стресові ситуації, засвоювати нові копінг-стратегії та інтегрувати отриману психологічну підтримку. На основі аналізу сучасних досліджень встановлено, що адаптивність включає когнітивну, емоційну та поведінкову гнучкість, які сприяють швидкому відновленню психоемоційного стану та зниженню ризику розвитку посттравматичних стресових розладів (ПТСР). Особлива увага приділяється застосуванню короткострокових стратегій, таких як когнітивне реструктурування, психоедукація, техніки стабілізації та арт-терапія, в умовах масових травматичних подій, зокрема війни в Україні. Досліджено, як високий рівень адаптивності сприяє ефективнішій взаємодії з психологами та соціальними працівниками, а також швидшому засвоєнню терапевтичних технік. Для осіб із низькою адаптивністю необхідні більш структуровані та тривалі підходи, що враховують їхні індивідуальні особливості. Окремо розглядається адаптивність дітей, які пережили травматичні події, та ефективність ігрових і творчих методик для їхнього відновлення. Культурний контекст, зокрема колективістські цінності, також впливає на формування адаптивності, що є важливим для розробки психологічних інтервенцій в Україні. У статті підкреслюється необхідність оцінки рівня адаптивності клієнтів на початковому етапі надання допомоги для індивідуалізації стратегій. Особливу увагу приділено ролі адаптивності у формуванні довгострокового психологічного благополуччя, зокрема через використання технік саморефлексії та наративної терапії, які дозволяють клієнтам переосмислити травматичний досвід і знайти нові сенси у своєму житті. Подальші дослідження рекомендують зосередити на

розробці інструментів для діагностики адаптивності та створенні спеціалізованих програм психологічної підтримки, що враховують цей фактор.

**Ключові слова**: адаптивність, кризова психологічна допомога, травматичні події, резильєнтність.

**Byelyayeva Nataliya Evgenievna** Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Psychology and Sociology Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0003-7674-3636

**Dovga Iryna Ivanovna** second (master's) level higher education student, Department of Psychology and Sociology, Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv

## PERSONALITY ADAPTABILITY AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF SHORT-TERM CRISIS PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE STRATEGIES FOR TRAUMATIC EVENTS

**Abstract.** Personality adaptability is a critical psychological resource that plays a pivotal role in ensuring the effectiveness of short-term crisis psychological intervention strategies during traumatic events. This article examines the impact of adaptability on an individual's ability to respond swiftly to stressful situations, adopt new coping strategies, and integrate psychological support. Based on an analysis of contemporary research, it is established that adaptability encompasses cognitive, emotional, and behavioral flexibility, which facilitate rapid recovery of psycho-emotional well-being and reduce the risk of developing post-traumatic stress disorder (PTSD). Particular attention is given to the application of short-term strategies, such as cognitive restructuring, psychoeducation, stabilization techniques, and art therapy, in the context of mass traumatic events, including the war in Ukraine. The study highlights how high adaptability enhances interaction with psychologists and social workers, as well as the faster assimilation of therapeutic techniques. For individuals with low adaptability, more structured and prolonged approaches tailored to their individual characteristics are required.

The adaptability of children who have experienced traumatic events is addressed separately, emphasizing the effectiveness of playful and creative methods for their recovery.

The cultural context, particularly collectivist values, also influences the formation of adaptability, which is crucial for designing psychological interventions in Ukraine. Special emphasis is placed on the role of adaptability in fostering long-term psychological well-being, particularly through the use of self-reflection techniques and narrative therapy, which enable clients to reframe traumatic experiences and find new meaning in their lives. The article underscores the necessity of assessing clients' adaptability levels at the initial stage of intervention to personalize strategies. Future

research is recommended to focus on developing tools for diagnosing adaptability and creating specialized psychological support programs that account for this factor.

**Keywords**: adaptability, crisis psychological intervention, traumatic events, resilience.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де травматичні події, такі як війни, природні катастрофи, терористичні акти чи особисті кризи, набувають масового характеру, проблема психологічної адаптації особистості набуває критичного значення. Адаптивність як психологічний ресурс визначає здатність індивіда гнучко реагувати на стресові впливи, швидко відновлювати психо-емоційний баланс і інтегрувати нові копінг-стратегії, що є ключовим для запобігання розвитку посттравматичних стресових розладів (ПТСР). Загальна проблема полягає в тому, що традиційні підходи до кризової психологічної допомоги часто не враховують індивідуальний рівень адаптивності клієнтів, що призводить до зниження ефективності короткострокових інтервенцій, таких як когнітивне реструктурування чи стабілізаційні техніки, особливо в умовах масових травм, як-от війна в Україні.

Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими завданнями, зокрема з розробкою моделей психологічної стійкості (резильєнтності) та індивідуалізації терапевтичних стратегій, що базуються на когнітивно-емоційно-поведінковій гнучкості. З практичного погляду, вона актуальна для психологів, соціальних працівників і державних програм підтримки, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси в кризових ситуаціях, скоротити тривалість допомоги та підвищити її доступність для вразливих груп (дітей, осіб з низькою адаптивністю). Вирішення цієї проблеми сприяє не лише швидкому відновленню, але й формуванню довгострокового психологічного благополуччя, інтеграції травматичного досвіду та культурно адаптованих інтервенцій, що є пріоритетом для посткризових суспільств, таких як Україна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про значний інтерес наукової спільноти до проблеми адаптивності в контексті кризової психологічної допомоги. Започаткування розв'язання цієї проблеми можна простежити в роботах, присвячених резильєнтності та копінг-стратегіям. Зокрема, Ilska M., Kołodziej-Zaleska A., Brandt-Salmeri A., демонструють, як висока адаптивність сприяє формуванню конструктивних копінг-стратегій, таких як позитивне переформулювання подій. Overchuk, V., & Shindirovskaya, O., акцентують на ефективності когнітивного реструктурування для переосмислення травми, але зазначила обмеженість методу для осіб з низькою адаптивністю.

Lukianchuk, N. V., Prodanuk, F. M., & Yudina, L. O., порівняли соціальну гнучкість, підкресливши роль впевненості в взаємодії з підтримкою, що ускладнює терапію для невпевнених осіб. У контексті війни в Україні Piankivska, L. V., обґрунтувала необхідність індивідуалізації інтервенцій з урахуванням адаптивності, рекомендуючи mindfulness та стабілізаційні вправи.

Urick, M. J., виділили ефективність ігрових та арт-методик для дітей з високою адаптивністю.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз адаптивності особистості як ключового фактора ефективності короткострокових стратегій кризової психологічної допомоги при травматичних подіях, з акцентом на когнітивну, емоційну та поведінкову гнучкість. Завдання включають: розкриття впливу адаптивності на засвоєння копінг-стратегій (когнітивне реструктурування, психоедукація, стабілізація, арт-терапія) та взаємодію з фахівцями; оцінку особливостей допомоги для груп з різним рівнем адаптивності, зокрема дітей і в культурному контексті України; обґрунтування ролі адаптивності в довгостроковому благополуччі через саморефлексію та наративну терапію; формулювання рекомендацій щодо діагностики адаптивності для індивідуалізації інтервенцій та напрямків майбутніх досліджень.

**Виклад основного матеріалу**

Адаптивність особистості є багатогранним психологічним конструктом, який охоплює когнітивну, емоційну та поведінкову гнучкість у відповідь на стресові чи травматичні події. Вона визначається як здатність людини адаптувати свої думки, емоції та дії до нових умов, що дозволяє ефективно справлятися з викликами та підтримувати психологічну рівновагу. Дослідження підкреслюють, що адаптивність студентів у кризових ситуаціях тісно пов’язана з їхньою життєстійкістю, яка включає такі компоненти, як залученість, контроль і прийняття ризику. Студенти з високим рівнем адаптивності демонструють кращі результати у формуванні конструктивних копінг-стратегій, таких як активне вирішення проблем, пошук соціальної підтримки та когнітивне переосмислення травматичних подій. Наприклад, у стресових ситуаціях вони частіше звертаються до позитивного переформулювання подій, що знижує рівень тривожності та сприяє швидшому відновленню [6].

Короткострокові стратегії кризової психологічної допомоги, такі як техніки когнітивного реструктурування, психоедукація, стабілізаційні методи, а також методики швидкого реагування, спрямовані на відновлення психоемоційного стану, значною мірою залежать від рівня адаптивності клієнта. Когнітивне реструктурування допомагає клієнтам переосмислити травматичний досвід, змінюючи дисфункціональні когнітивні схеми на більш адаптивні. Цей метод дозволяє зменшити інтенсивність негативних емоцій, таких як страх, провина чи тривога, і сприяє формуванню конструктивного сприйняття ситуації. Проте для осіб із низькою адаптивністю ці методики можуть бути менш ефективними, оскільки вони потребують більше часу для засвоєння нових моделей мислення [9].

Соціальна адаптивність, як важлива складова загальної адаптивності, відіграє ключову роль у взаємодії людини з оточенням у кризових ситуаціях. У дослідженні порівнюють соціальну адаптивність впевнених і невпевнених осіб, зазначаючи, що впевнені особи демонструють вищий рівень соціальної

гнучкості. Це сприяє ефективнішій взаємодії з психологами, соціальними працівниками та іншими джерелами підтримки. Впевнені особи частіше звертаються за допомогою до соціального оточення, що є важливим елементом короткострокових стратегій психологічної допомоги. Натомість невпевнені особи можуть уникати соціальних контактів, що ускладнює їхню інтеграцію в терапевтичний процес і знижує ефективність короткострокових інтервенцій [1].

У контексті війни в Україні адаптивність набуває особливого значення, оскільки травматичні події мають масовий характер і впливають на різні верстви населення. Психологічна підтримка в таких умовах повинна бути індивідуалізованою, з урахуванням рівня адаптивності кожної людини. Наприклад, методики, спрямовані на розвиток резильєнтності, такі як техніки mindfulness, групова терапія чи наративна терапія, є більш ефективними для осіб із високою адаптивністю, оскільки вони здатні швидше засвоювати нові навички та адаптувати їх до своїх потреб. Техніка mindfulness, наприклад, допомагає клієнтам зосередитися на поточному моменті, знижуючи рівень тривожності та сприяючи емоційній стабільності. Однак для осіб із низькою адаптивністю необхідні більш структуровані підходи, такі як стабілізаційні вправи (наприклад, дихальні техніки чи заземлення), які не потребують складних когнітивних чи емоційних зусиль [4].

Особливу увагу слід приділити психологічній допомозі дітям, які пережили травматичні події, спричинені війною. У методичних рекомендаціях зазначається, що адаптивність дітей залежить від їхнього віку, соціального оточення та попереднього досвіду. Для дітей із високою адаптивністю ефективними є ігрові методики, арт-терапія та казкотерапія, які дозволяють інтегрувати травматичний досвід через творчість і символічне вираження. Малювання чи створення історій допомагають дітям структурувати свої емоції, зменшити рівень тривожності та відновити почуття безпеки. Арт-терапія, зокрема, дозволяє дітям виражати складні емоції через невербальні засоби, що є особливо важливим для тих, хто ще не має достатніх вербальних навичок для опису своїх переживань. Водночас для дітей із низькою адаптивністю необхідні більш структуровані та тривалі підходи, які включають поступове введення терапевтичних технік, таких як спрямовані ігри чи поступова експозиція до травматичних спогадів [3].

Адаптивність також тісно пов’язана з резильєнтністю, яка є здатністю людини відновлюватися після травматичних подій. Розвиток резильєнтності залежить від таких факторів, як саморегуляція, соціальна підтримка та здатність до рефлексії. У кризових ситуаціях особи з високою адаптивністю швидше формують нові стратегії подолання, що сприяє ефективності короткострокових психологічних інтервенцій. Техніки релаксації, такі як дихальні вправи, прогресивна м’язова релаксація чи візуалізація, допомагають адаптивним особам швидше відновити емоційну рівновагу. Ці методики є простими у виконанні, але вимагають певного рівня самосвідомості та здатності до саморегуляції, які

притаманні особам із високою адаптивністю. Для осіб із низькою адаптивністю такі методики можуть бути менш ефективними, оскільки вони можуть відчувати труднощі з концентрацією чи контролем емоцій [7].

Ще одним важливим аспектом є вплив адаптивності на здатність людини до саморегуляції в умовах кризи. Особи з високим рівнем адаптивності швидше знаходять конструктивні рішення в кризових ситуаціях, що зменшує потребу в тривалій психологічній підтримці. Такі особи частіше використовують активні копінг-стратегії, такі як планування, пошук альтернативних рішень чи залучення соціальних ресурсів. Ці стратегії дозволяють їм швидше адаптуватися до нових обставин і відновити контроль над своїм життям. Натомість особи з низькою адаптивністю можуть вдаватися до уникнення проблем або пасивного сприйняття кризи, що ускладнює застосування короткострокових стратегій. Для таких клієнтів психологи можуть використовувати більш директивні методи, такі як структуроване консультування чи поведінкові техніки, які допомагають поступово розвивати адаптивні навички [2].

Культурний контекст також відіграє важливу роль у формуванні адаптивності. В Україні, де війна спричинила масові травматичні події, адаптивність часто пов’язана з колективістськими цінностями, такими як взаємодопомога, солідарність та підтримка громади. Ordatii N. M., Ordatii A. V. та Anhelska V. Y. зазначають, що стратегії психологічної допомоги, які враховують культурні особливості, є більш ефективними для осіб із високою адаптивністю, оскільки вони здатні швидше інтегрувати соціальну підтримку у своє відновлення. Групові заняття, спрямовані на обмін досвідом, допомагають адаптивним особам швидше відновити почуття безпеки та приналежності. Такі заняття можуть включати обговорення особистих історій, спільне вирішення проблем чи створення спільних проєктів, що сприяють формуванню соціальних зв’язків. Для осіб із низькою адаптивністю групові формати можуть бути менш ефективними, оскільки вони можуть відчувати дискомфорт у соціальних взаємодіях, що вимагає індивідуального підходу [6].

Адаптивність також впливає на сприйняття психологічної допомоги як ресурсу. Lukianchuk N. V., Prodanuk F. M. та Yudina L. O. зазначають, що особи з високою адаптивністю частіше сприймають психологічну допомогу як можливість для зростання, а не як ознаку слабкості. Це сприяє їхній активній участі в терапевтичному процесі, що підвищує ефективність короткострокових інтервенцій, таких як кризове консультування чи техніки стабілізації. Методика "безпечного місця", яка передбачає створення уявного образу безпечного простору, є ефективною для адаптивних осіб, оскільки вони здатні швидко візуалізувати та використовувати цей образ для зниження тривожності. Ця техніка допомагає клієнтам зосередитися на позитивних аспектах і відновити почуття контролю. Для осіб із низькою адаптивністю такі методики можуть вимагати додаткового часу та супроводу, оскільки вони можуть мати труднощі з уявою чи концентрацією [5].

Довгострокові результати психологічної допомоги також залежать від рівня адаптивності. Особи з високою адаптивністю не лише швидше відновлюються після кризи, але й демонструють нижчий ризик рецидивів психоемоційних розладів. Використання технік саморефлексії, таких як ведення щоденника чи аналіз власних емоцій, допомагає адаптивним особам структурувати свій досвід і формувати нові стратегії подолання для майбутніх викликів. Ведення щоденника, зокрема, дозволяє клієнтам відстежувати свої емоційні стани, виявляти тригери та розробляти стратегії їх подолання. Це сприяє не лише короткостроковому відновленню, але й довгостроковому психологічному благополуччю. Для осіб із низькою адаптивністю такі методики можуть бути складними, оскільки вони вимагають високого рівня самосвідомості та мотивації [4].

Додатковим аспектом є вплив адаптивності на здатність людини до інтеграції травматичного досвіду. Особи з високою адаптивністю швидше знаходять сенс у травматичних подіях, що сприяє їхньому психологічному зростанню. Техніки наративної терапії, які передбачають створення нової "історії" про травматичний досвід, є особливо ефективними для таких осіб, оскільки вони дозволяють переосмислити подію як частину їхнього життєвого шляху, а не як непереборну перешкоду. Цей підхід допомагає клієнтам відновити почуття контролю та ідентичності. Натомість особи з низькою адаптивністю можуть відчувати труднощі з переосмисленням травми, що вимагає від психологів використання більш структурованих технік, таких як когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) чи техніки заземлення [6].

Адаптивність також впливає на здатність людини до співпраці з психологом у процесі кризової допомоги. Особи з високою адаптивністю частіше демонструють готовність до експериментування з новими техніками та відкритості до змін. Вони швидше приймають техніки експресивного письма чи рольові ігри, які дозволяють виражати емоції та знаходити нові способи подолання кризи. Для осіб із низькою адаптивністю такі методики можуть викликати опір, що вимагає від психологів використання більш м’яких і поступових підходів, таких як психоедукація чи прості релаксаційні вправи [1].

Нарешті, адаптивність впливає на здатність людини до саморозвитку після кризи. Особи з високою адаптивністю частіше використовують кризовий досвід як можливість для особистісного зростання, що сприяє формуванню нових життєвих цілей і цінностей. Техніки постановки цілей чи рефлексивного аналізу допомагають таким особам не лише подолати кризу, але й знайти нові сенси у своєму житті. Це робить адаптивність не лише фактором ефективності короткострокових стратегій, але й важливим ресурсом для довгострокового психологічного благополуччя [11].

**Висновок**

Адаптивність особистості є ключовим фактором, що визначає ефективність короткострокових стратегій кризової психологічної допомоги.

Вона впливає на здатність людини швидко реагувати на травматичні події, засвоювати нові копінг-стратегії та інтегрувати отриману психологічну підтримку.

Дослідження показують, що високий рівень адаптивності сприяє кращій взаємодії з психологами, швидшому відновленню психоемоційного стану та зниженню ризику розвитку ПТСР. Таким чином, врахування рівня адаптив-ності клієнта є необхідною умовою для розробки ефективних психологічних інтервенцій.

***Література:***

1. Baker F. R. L., Baker K. L., Burrell J. Introducing the skills-based model of personal resilience: drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. Journal of occupational and organizational psychology. 2021. Vol. 94, no. 2. P. 458–481. URL: https://doi.org/10.1111/joop.12340 (date of access: 14.09.2025).

2. Dufynets V., Shcherban T., Hoblyk V. Post-traumatic stress in children as a result of war: strategies for psychological support. Scientific studios on social and political psychology. 2024. Vol. 30, no. 1. P. 16–26. URL: https://doi.org/10.61727/sssppj/1.2024.16 (date of access: 14.09.2025).

3. Ilska M., Kołodziej-Zaleska A., Brandt-Salmeri A. Adaptive and maladaptive profiles in mothers of infants – a cross-sectional study on the meaning of self-confidence and mental health. Midwifery. 2025. P. 104320. URL: https://doi.org/10.1016/j.midw.2025.104320 (date of access: 14.09.2025).

4. Lukianchuk N. V., Prodanuk F. M., Yudina L. O. Psychological assistance in crisis situations: a psychological review of social factors of coping. Psychology and social work. 2025. No. 1. P. 180–189. URL: https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.17 (date of access: 07.09.2025).

5. Ordatii N. M., Ordatii A. V., Anhelska V. Y. Psychological assistance in crisis situations: strategies and methods. Public health system in Ukraine and EU countries: realities, transformation, development vectors, perspectives. 2024. P. 509–541. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-497-9-25 (date of access: 07.09.2025).

6. Overchuk V., Shindirovskaya O. Social-psychological adaptation of the applicants of higher education in the conditions of social instability. Lviv University Herald. Series: psychological sciences. 2021. No. 9. P. 178–185. URL: https://doi.org/10.30970/ps.2021.9.23 (date of access: 14.09.2025).

7. Piankivska L. V. Social support of the individual in war conditions: ukrainian and international experience. Scientific bulletin of mukachevo state university. series «pedagogy and psychology». 2022. Vol. 8, no. 2. P. 76–84. URL: https://doi.org/10.52534//msu-pp.8(2).2022.76-84 (date of access: 14.09.2025).

8. Predicting student adaptability to online education using machine learning / S. A. Salloum et al. Communications in computer and information science. Cham, 2024. P. 187–196. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65996-6_16 (date of access: 14.09.2025).

9. Psychological assistance to the individual in situations of life crises using narrative practices / V. Overchuk et al. Revista amazonia investiga. 2023. Vol. 12, no. 63. P. 188–197. URL: https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.17 (date of access: 14.09.2025).

10. Psychological counseling of clients in crisis situations / I. Demchenko et al. BRAIN. broad research in artificial intelligence and neuroscience. 2022. Vol. 13, no. 3. P. 104–118. URL: https://doi.org/10.18662/brain/13.3/356 (date of access: 14.09.2025).

11. Urick M. J. Adaptability, resilience, and responding to crisis. A manager's guide to using the force: leadership lessons from a galaxy far far away. 2021. P. 79–86. URL: https://doi.org/10.1108/978-1-80071-230-020211010 (date of access: 14.09.2025).

***References***

1. Baker, F. R. L., Baker, K. L., & Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(2), 458–481. https://doi.org/10.1111/joop.12340

2. Demchenko, I., Sımko, R., Hudyma, O., Levchuk, N., Shportun, O., & Samara, O. (2022). Psychological counseling of clients in crisis situations. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 13(3), 104–118. https://doi.org/10.18662/brain/13.3/356

3. Dufynets, V., Shcherban, T., & Hoblyk, V. (2024). Post-traumatic stress in children as a result of war: Strategies for psychological support. Scientific Studios on Social and Political Psychology, 30(1), 16–26. https://doi.org/10.61727/ssppj/1.2024.16

4. Ilska, M., Kołodziej-Zaleska, A., & Brandt-Salmeri, A. (2025). Adaptive and maladaptive profiles in mothers of infants – a cross-sectional study on the meaning of self-confidence and mental health. Midwifery, 104320. https://doi.org/10.1016/j.midw.2025.104320

5. Lukianchuk, N. V., Prodanuk, F. M., & Yudina, L. O. (2025). Psychological assistance in crisis situations: A psychological review of social factors of coping. Psychology and Social Work, (1), 180–189. https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.17

6. Ordatii, N. M., Ordatii, A. V., & Anhelska, V. Y. (2024). Psychological assistance in crisis situations: Strategies and methods. У Public health system in Ukraine and EU countries: Realities, transformation, development vectors, perspectives (с. 509–541). https://doi.org/10.30525/978-9934-26-497-9-25

7. Overchuk, V., & Shindirovskaya, O. (2021). Social-psychological adaptation of the applicants of higher education in the conditions of social instability. Lviv University Herald. Series: Psychological Sciences, (9), 178–185. https://doi.org/10.30970/ps.2021.9.23

8. Overchuk, V., Smulson, M., Vdovichenko, O., Maliar, O., & Vasuk, K. (2023). Psychological assistance to the individual in situations of life crises using narrative practices. Revista amazonia investiga, 12(63), 188–197. https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.17

9. Piankivska, L. V. (2022). Social support of the individual in war conditions: Ukrainian and international experience. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «pedagogy and Psychology», 8(2), 76–84. https://doi.org/10.52534//msu-pp.8(2).2022.76-84

10. Salloum, S. A., Salloum, A., Alfaisal, R., Basiouni, A., & Shaalan, K. (2024). Predicting student adaptability to online education using machine learning. У Communications in computer and information science (с. 187–196). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65996-6_16

11. Urick, M. J. (2021). Adaptability, resilience, and responding to crisis. У A manager's guide to using the force: Leadership lessons from a galaxy far far away (с. 79–86). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-230-020211010

*УДК 159.9-051:159.98-053.2-058.65*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1382-1395*

**Бибик Дар'я Дмитрівна** доктор філософії в галузі Соціальна робота, доцент, доцент кафедри соціальної освіти та соціальної роботи, Факультет соціології та соціальної політики, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-9947-8503

**Чанчиков Іван Костянтинович** доктор філософії (PhD) у галузі психології, викладач кафедри практичної психології, Педагогічний факультет, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-4023-8622

**Амеліна Вікторія Михайлівна** науковий співробітник відділу соціальної педагогіки та соціальної роботи, Інститут проблем виховання Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-8504-2434

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ СУПРОВІД ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ДО КОРЕКЦІЙНО-ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ РОБОТИ З ДІТЬМИ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВІД ВІЙНИ

**Анотація.** У статті представлено теоретичне обґрунтування та визначення особливостей психолого-педагогічного супроводу процесу формування готовності психологів до роботи з дітьми, які постраждали від війни, на засадах системного та інтегративного підходів. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби у кваліфікованій психологічній допомозі дітям, що пережили травматичні події, та недостатньою розробленістю цілісних моделей підготовки психологів до роботи в умовах воєнних конфліктів і післявоєнної кризи. Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й виокремити ключові напрями психолого-педагогічного супроводу формування професійної готовності майбутніх психологів до взаємодії з цією категорією дітей. Для досягнення поставленої мети було визначено завдання: проаналізувати наукові концепції готовності психолога до роботи з травмованими дітьми; узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід підготовки фахівців; виявити психологічні та вікові особливості дітей, які постраждали від війни; визначити структурно-функціональні компоненти готовності та обґрунтувати модель психолого-педагогічного супроводу, орієнтовану на інтеграцію теоретичних і практичних знань. Методологічну основу становили теоретичний аналіз, синтез і узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз міжнародного досвіду, системний і структурно-функціональний підходи, а також метод моделювання.

Результати дослідження засвідчили, що психологічна готовність включає усвідомлене ставлення до професійної ролі, розвинену мотивацію допомоги дитині та її родині, здатність до емоційної саморегуляції, володіння знаннями та навичками кризового консультування, арт- і ігрової терапії, а також сформовані вольові якості й готовність діяти в умовах невизначеності. Запропонована модель психолого-педагогічного супроводу охоплює шість ключових напрямів: діагностику рівня готовності, створення травмофокусованого навчально-професійного середовища, участь у тренінгах, моніторинг динаміки розвитку компетентностей, організацію практики та просвітницько-профілактичну роботу в професійній спільноті. Реалізація моделі сприяє формуванню професійної ідентичності, розвитку емоційної стійкості, попередженню професійного вигорання та підвищенню якості психологічної допомоги дітям, які зазнали наслідків війни.

**Ключові слова:** дитина, яка постраждала від війни, готовність до професійної діяльності, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), психолого-педагогічний супровід фахівців, модель психолого-педагогічного супроводу.

**Bybyk Daria Dmytrivna** Doctor of Philosophy (PhD) in Social Work, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Education and Social Work, Faculty of Sociology and Social Policy, Dragomanov Ukrainian State University; Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-9947-8503

**Chanchikov Ivan Kostyantynovych** Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Lecturer at the Department of Practical Psychology, Faculty of Pedagogy, Dragomanov Ukrainian State University. Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4023-8622

**Amelina Viktoriia Mykhailivna** Researcher Head of Department of Social Pedagogy and Social Work, Institute of Educational Problems of National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-8504-2434

## PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL SUPPORT FOR FORMING PSYCHOLOGISTS' READINESS FOR CORRECTIVE AND RESTORATIVE WORK WITH CHILDREN WHO HAVE SUFFERED FROM WAR

**Abstract.** The article provides a theoretical justification and identifies the key features of the psychological and pedagogical support for developing psychologists' readiness to work with children affected by war, based on systemic and integrative approaches. The relevance of the study is determined by the growing need for qualified psychological assistance to children who have experienced traumatic events and the lack of comprehensive models for preparing psychologists to work under conditions of

military conflict and post-war crisis. The purpose of the study is to substantiate theoretically and define the main directions of psychological and pedagogical support for forming future psychologists' professional readiness to interact with this category of children.

The research objectives included: analyzing scientific concepts of psychologists' readiness to work with traumatized children; summarizing international and national experience in preparing specialists; identifying psychological and age-related characteristics of war-affected children; defining the structural and functional components of readiness; and developing a model of psychological and pedagogical support integrating theoretical and practical knowledge. The methodological framework comprised theoretical analysis, synthesis, and generalization of scholarly sources, comparative analysis of international practices, systemic and structural-functional approaches, as well as modeling.

The study results demonstrate that psychological readiness includes a conscious attitude toward the professional role, strong motivation to help children and their families, emotional self-regulation skills, knowledge and competences in crisis counseling, art and play therapy, well-developed volitional qualities, and the ability to act under uncertainty. The proposed model of psychological and pedagogical support comprises six interconnected areas: diagnosing readiness levels, creating a trauma-focused educational environment, participation in training programs, monitoring competence development dynamics, organizing practical training, and conducting educational and preventive activities within the professional community. The implementation of this model promotes the formation of professional identity, development of emotional resilience, prevention of professional burnout, and improvement of the quality of psychological support provided to children affected by war.

**Keywords:** child affected by war, readiness for professional activity, post-traumatic stress disorder (PTSD), psychological and pedagogical support of specialists, model of psychological and pedagogical support.

**Постановка проблеми.** Війна є потужним чинником соціальних та психологічних трансформацій, що призводить до зростання кількості дітей із симптомами посттравматичного стресового розладу, тривожності, депресивних проявів та порушень поведінки. Для України, де триває повномасштабна війна, проблема психологічної допомоги дітям набуває особливої гостроти. Водночас ефективність надання такої допомоги значною мірою залежить від професійної та особистісної готовності психологів до роботи з дітьми, які пережили травматичний досвід.

Актуальність дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, високим рівнем психологічної травматизації дитячого населення, що вимагає не лише короткострокових кризових інтервенцій, а й системної реабілітації та підтримки розвитку. По-друге, необхідністю інтеграції сучасних знань з

психології травми, нейропсихології, дитячої клінічної психології та педагогіки у систему підготовки практичних психологів. По-третє, потребою формування у фахівців навичок саморегуляції, стресостійкості та профілактики емоційного вигорання, що визначає якість і стабільність надання допомоги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжні дослідження підтверджують важливість спеціалізованої підготовки психологів до роботи з дітьми, які пережили війну та інші екстремальні події. Так, роботи B. van der Kolk, J. Pynoos, A. Cloitre наголошують на необхідності мультидисциплінарного підходу, що включає поєднання психотерапевтичних технік (наприклад, когнітивно-поведінкової терапії, методів стабілізації та ресурсування) із педагогічними стратегіями, спрямованими на відновлення почуття безпеки та довіри у дитини. Дослідження, проведені в умовах збройних конфліктів на Близькому Сході, демонструють ефективність програм, які інтегрують психологічну підтримку з освітнім процесом, залучаючи сім'ю та громаду як ресурси відновлення [3].

В Україні дана проблема теж посідає чинне місце серед актуальних досліджень. Так, питання психолого-педагогічних основ підготовки студентів до професійної діяльності та формування готовності майбутніх психологів до практичної роботи активно досліджуються українськими науковцями (В. Амеліна, Т. Куниця, І.Савельчук, Р. Сімко, та ін.) [10; 4; 8; 6; 7]. Їхні праці присвячені визначенню структури професійної компетентності, розвитку професійно значущих якостей і формуванню готовності до майбутньої професії, оскільки саме сьогоднішні випускники психолого-педагогічної сфери будуть реалізовувати свій професійний потенціал в умовах поствоєнної трансформації суспільства.

Окрему увагу в українських наукових дослідженнях приділено проблематиці психологічної допомоги постраждалим від воєнних дій та військовослужбовцям, дані напрямки роботи розкрито в авторських дослідженнях та роботах інших сучасних науковців, які аналізують умови ефективної роботи психолога та засоби профілактики повторної травматизації [1-3; 5; 6].

Аналіз психологічної готовності до різних видів діяльності представлений у дослідженнях Р. Сімко, К. Шандрук, що підкреслюють значення розвитку «Я-концепції» як чинника професійного становлення [7; 9].

Варто зазначити, що системний підхід до формування готовності психологів з дітьми, які постраждали від війни, передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, але й розробку моделей психолого-педагогічного супроводу, які охоплюють мотиваційно-ціннісний, когнітивний, емоційно-вольовий та практично-діяльнісний компоненти готовності. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну підготовку фахівців, здатних ефективно працювати з дітьми у ситуаціях війни, мінімізуючи ризики повторної травматизації. Тож, не зважаючи на значну кількість наукових досліджень дотичних до теми статті проблематик, дане питання все ж гостро постає серед науковців і потребує системного вивчення.

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування й визначення особливостей психолого-педагогічного супроводу процесу формування готовності психологів до роботи з дітьми, які постраждали від війни, на засадах системного та інтегративного підходів.

**Для досягнення поставленої мети в межах виконання даного дослідження визначено ряд завдань:**

1. Проаналізувати наукові концепції, що розкривають феномен готовності психолога до роботи з дітьми, які пережили травму.
2. Узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід підготовки психологів до роботи в умовах воєнних конфліктів.
3. Визначити психологічні та вікові особливості дітей, які постраждали від війни, та ключові напрями їх психолого-педагогічної підтримки.
4. Виокремити структурно-функціональні компоненти готовності психолога до роботи з цією категорією дітей.
5. Визначити ключові елементи моделі психолого-педагогічного супроводу формування зазначеної готовності, орієнтованої на інтеграцію теоретичних і практичних знань.

**Виконання поставлених завдань було реалізовано за допомогою сукупності методів науково-педагогічних досліджень:** теоретичного аналізу, синтезу та узагальнення наукової літератури; порівняльного аналізу досвіду підготовки психологів у країнах, що пережили воєнні конфлікти; системного та структурно-функціонального підходів для побудови моделі супроводу; методу моделювання для теоретичної розробки рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до експертних оцінок міжнародних фахівців з питань війни після завершення воєнних дій в Україні знадобиться більше як 30 тисяч психологів, що працюватимуть з суспільством у кризових умовах. Саме тому на сьогодні перед українським суспільством та науковцями зокрема постає надважливе питання побудови системи підготовки спеціалістів у галузі психології, готових до корекційно-відновлювальної роботи з людьми, що постраждали від війни. Мінімум третину з них становитимуть діти.

Готовність психолога до роботи з дітьми, що постраждали від війни, можна розглядати крізь призму поняття «готовність до професійної діяльності», адже корекційно-відновлювальна взаємодія є компонентом професійної діяльності спеціаліста з психологічної допомоги.

В цьому контексті проблематика психолого-педагогічних підготовки до професійної діяльності є предметом дослідження багатьох українських науковців.

Зокрема, значний внесок у розробку цієї тематики зробили Г. Балл, Т. Данилова, Л. Долинська, Л. Пілецька, О. Пенькова, Р. Сімко, та інші дослідники [5; 7]. Їхні праці присвячені визначенню структури професійної компетентності, шляхів розвитку професійно значущих якостей і формуванню готовності до здійснення майбутньої професійної діяльності.

Питання психологічних умов і специфіки роботи психологів із постраждалими від воєнних дій та військовослужбовцями висвітлювали у своїх наукових розвідках О. Кокун, Т. Куниця, І. Савельчук, С.Шандрук та інші вчені [3; 4; 6; 8]. Їхні дослідження спрямовані на розробку стратегій психологічної допомоги особам, які пережили травму, та на пошук оптимальних методів підтримки психічного здоров'я у кризових і посткризових ситуаціях.

Окрему увагу дослідники приділяють розвитку «Я-концепції» як ключового елементу професійного становлення фахівця, що є підґрунтям формування високого рівня професіоналізму. Теоретичні основи цього феномену ґрунтовно досліджували зарубіжні науковці та вітчизняні вчені, серед яких Р. Бернс, Х. Решмідт, Д. Тідельман, Р. Сімко [7]. Їхні праці доводять, що розвиток цілісної та позитивної «Я-концепції» є необхідною умовою особистісного зростання та ефективного професійного самоздійснення психолога.

С. Шандрук зазначає, що стан готовності, зокрема й до виконання професійної діяльності, є цілісним проявом особистості в певних умовах життя та діяльності [15]. Науковці пояснюють психологічну готовність як внутрішнє налаштування, що полягає у мобілізації та пристосуванні ресурсів індивіда для успішної фахової діяльності. У працях українських учених (Д. Бибик, І. Савельчук) в умовах війни особливу увагу приділено психологічному та соціальному стану студентів, які здобувають освіту в ситуації воєнного конфлікту і їх специфіку особистісного зростання варто враховувати в роботі з дітьми, які постраждали від війни [2, с. 32-34].

Таким чином, готовність до певної діяльності характеризується передусім психологічним станом людини, котрий проявляється безпосередньо перед початком будь-якої діяльності [2, с. 32-34].

Дотичні до проблеми дослідження сучасних науковців зосереджуються також на вивченні проблеми формування життєстійкості та соціальних очікувань молоді, яка зазнала наслідків війни. І. Савельчук підкреслює, що для цієї категорії молодих людей надзвичайно важливою є здатність зберігати життєстійкість і формувати плани на майбутнє, попри травматичний досвід [6]. Відсутність цілісної концептуальної моделі, яка б пояснювала процес формування соціальних очікувань і дозволяла вимірювати їхні складові, обумовлює необхідність подальших теоретичних та емпіричних розвідок у цій сфері і базуватися вони мають саме на роботі з дітьми, травмованими війною.

У межах авторських досліджень було розглянуто ключові аспекти соціально-педагогічної роботи у закладах освіти України в умовах воєнного та повоєнного періоду, а також визначено особливості формування соціальної згуртованості як серед населення загалом, так і в молодіжних спільнотах зокрема. Соціальна згуртованість розглядається як один із потенційних напрямів корекційно-відновлювальної роботи з дітьми та підлітками, які постраждали від війни, адже вона сприяє відновленню почуття безпеки, розвитку взаємопідтримки та активного включення у життя громади [1; 2].

Т. Куниця зазначає, що воєнні події спричинили трансформацію соціальних очікувань, переоцінку цінностей у напрямі посилення патріотизму й громадянської відповідальності, зміни освітніх пріоритетів та зростання потреби у психологічній допомозі серед широкого кола учнівської молоді [4]. У колективній монографії, присвяченій цій проблематиці, було проаналізовано чинники, що впливають на формування соціальних і ціннісних орієнтацій, сімейно-орієнтованих очікувань та життєвих стратегій; подано авторські визначення ключових понять; презентовано результати моніторингових досліджень соціальних очікувань дітей і молоді, а також визначено пріоритетні напрями соціально-педагогічної роботи у закладах освіти та громадах [8].

Зазначені результати є важливим підґрунтям для розроблення програм психологічної та педагогічної підготовки фахівців, зокрема психологів, до здійснення корекційно-відновлювальної роботи з дітьми, які пережили травматичний досвід війни, з орієнтацією на підтримку їхньої життєстійкості, соціальної адаптації та позитивного прогнозування майбутнього.

Психологічна готовність до професійної діяльності у сучасній науковій літературі трактується як особливий стан особистості, що передує професійним діям і забезпечує їх успішне виконання. Цей стан характеризується мобілізацією внутрішніх ресурсів, досягненням оптимального рівня працездатності та включає комплекс професійно значущих знань, умінь, навичок і особистісних якостей, які сприяють ефективному здійсненню діяльності. Для психологів, що працюють із дітьми, які постраждали від війни, готовність охоплює не лише когнітивний і практичний компоненти, а й високий рівень емоційної стійкості, здатність до емпатії та збереження власного психічного благополуччя.

Ця готовність виявляється на всіх етапах професійної діяльності — від підготовки до консультування, під час безпосереднього контакту з дитиною до аналізу результатів роботи. Її структура є багатокомпонентною та динамічною, поєднуючи мотиваційні, емоційно-вольові, когнітивні та регуляторні процеси в їх взаємодії з умовами воєнної або кризової ситуації.

Діяльність психолога, який працює з травмованими дітьми, вимагає сформованого уявлення про специфіку їхніх психоемоційних станів, здатності адекватно оцінювати ризики повторної травматизації та обирати відповідні методи психокорекційної допомоги. Українське законодавство визначає категорію «дитина, постраждала від війни» у Законі України «Про охорону дитинства», проте коло осіб, які потребують психологічної допомоги, є значно ширшим. До нього належать не лише діти, але й дорослі внутрішньо переміщені особи, свідки та учасники бойових дій, ветерани, члени родин військовослужбовців, люди, які пережили окупацію або втратили близьких. Ця категорія охоплює також тих, хто не перебував у зоні бойових дій, але зазнав психологічної травми через обстріли чи інші наслідки війни. Усі перераховані категорії осіб можуть створювати безпосереднє, найближче коло існування та особистісного зростання дітей, які постраждали від війни, й корекційно-відновлювальна робота

психолога буде торкатися й тих, хто не належить до визначення «дитина, постраждала від війни». Тому важливими складовими готовності психолога є високий рівень адаптивності до роботи у складних і непередбачуваних обставинах, уміння налагоджувати контакт із сім'ями постраждалих, гнучкість у використанні психотерапевтичних технік і стратегій підтримки.

Психосоціальні втручання та залучення фахівців до допомоги дітям, травмованим війною, є досить численні у зарубіжній практиці, оскільки багато агентств, як то ООН та неурядових організацій (НУО), ініціюють програми для лікування та профілактики розладів, а також для зміцнення здоров'я та оптимального розвитку [11]. У багатьох випадках метою корекційно-розвивальної діяльності психолога є підвищення психологічної стійкості дітей, зосереджуючись, зокрема, на індивідуальних факторах, таких як ефективні стратегії подолання труднощів, навички вирішення проблем та функціональна когнітивно-емоційна регуляція. Крім того, спільними цілями програм серед дітей, постраждалих від війни, є посилення соціальної підтримки та сімейних ресурсів. Тим не менш, дослідження корекційних втручань не використовують «стійкість» як критерій результату безпосередньо, оскільки більшість з них зосереджена на зменшенні симптомів як критерії ефективності взаємодії.

Чисельні зарубіжні дослідження відзначають ефективність психосоціального втручання, заснованого на Методах навчання відновленню (Teaching Recovery Techniques (TRT), для покращення проживання, тобто позитивних результатів, незважаючи на важку травму. TRT – це мануалізована інтервенція для травмованих дітей, спрямована на навчання ефективно справлятися із симптомами посттравматичного стресу. Наприклад, очікується, що вправи на релаксацію та гігієна сну допоможуть мінімізувати симптоми гіперзбудження, маніпулювати ментальними образами, тобто контролювати нав'язливі симптоми, а методи поступового впливу допоможуть впоратися із симптомами уникнення. TRT включає символічні елементи гри, малювання, письма та розповіді, а також психоосвіту щодо нормальних та тривожних реакцій на травму. TRT виявилася ефективною у зменшенні посттравматичних стресових розладів ПТСР, патологічного горя та депресивного стану. Це підтверджено дослідженням, що проводилося серед 133 палестинських дітей на Західному березі річки Йордан без подальших вимірів [12].

Дослідження з використанням TRT серед 26 дітей-біженців виявило клінічно помірне зниження тяжкості ПТСР без підтримки досягнутих результатів через 2 місяці [15]. Дослідження з використанням адаптованої TRT (культурно просвітницької роботи з мріями та елементами регуляції афекту) серед палестинських дітей виявило зниження частки тяжких посттравматичних стресових розладів (ПТСР) серед хлопчиків та серед дівчаток з низьким рівнем перитравматичної дисоціації [17]. Однак протягом 6-місячного спостереження статистично значущих ефектів не спостерігалося, а кількість проведених статистичних тестів не враховувалася. Було також виявлено, що втручання

пов'язане зі зменшенням проблем психічного здоров'я (латентна змінна простих різницевих балів), частково опосередкованих змінами у стосунках з однолітками, але не змінами в регуляції емоцій [16]. Ці два посередницькі дослідження можна критикувати за те, що вони не враховують регресію до середнього значення, що спостерігається при ПТСР, та за недостатнє врахування взаємозалежності через процедуру кластерної вибірки, однак дана форма роботи заслуговує на увагу та може бути успішно впроваджена у програму підготовки психологів до роботи з дітьми, які постраждали від війни в Україні.

З урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду зміст психологічної готовності до роботи з дітьми, які постраждали від війни, має включати:

- усвідомлене ставлення до професійної ролі, сформовану мотивацію допомоги дитині та її родині,
- здатність до емоційної саморегуляції, що дозволяє уникати професійного вигорання,
- комплекс спеціалізованих знань і навичок у сфері дитячої травми, кризового консультування, арт- та ігрової терапії,
- розвинені вольові якості – наполегливість, витривалість, впевненість у своїх діях,
- готовність діяти в умовах невизначеності, швидко приймати рішення, залишаючись у ресурсному стані.

Формування психологічної готовності до роботи з дітьми, що пережили війну, є поетапним процесом, який можна умовно поділити на:

1. Підготовчий етап – завчасне формування у психолога знань про психотравму, опрацювання власного досвіду та розвиток професійної рефлексії.
2. Етап безпосередньої готовності – мобілізація особистісних ресурсів перед початком контакту з дитиною, налаштування на роботу та визначення стратегій допомоги.
3. Етап підтримання готовності – збереження професійної ефективності впродовж тривалого часу, робота з власними емоціями, профілактика професійного вигорання.

Таким чином, готовність психолога до роботи з дітьми, травмованими війною, є інтегральною характеристикою фахівця, що забезпечує його здатність ефективно виконувати професійні функції в умовах війни та післявоєнної кризи, зберігаючи при цьому стабільність власного психічного стану й створюючи безпечний простір для дитини.

Основна мета професійної діяльності психологів у цьому контексті полягає у прискоренні процесів адаптації військовослужбовців, переселенців та інших осіб, що зазнали травматичного досвіду війни, а також у профілактиці вторинних психологічних розладів. Це передбачає формування внутрішніх ресурсів клієнтів, зміцнення їхньої мотивації до подолання життєвих труднощів, відновлення віри у власні сили та повернення до продуктивної соціальної та професійної діяльності.

Військові психологи визначають психологічну допомогу як цілеспрямовану діяльність, покликану розширити можливості людини для особистісного й соціального функціонування, підтримати її в умовах кризи. Така допомога може надаватися на різних етапах — до, під час і після бойових дій — і має на меті відновлення психічної рівноваги та адаптації.

З огляду на вищезазначене, підготовка психологів до роботи з цією категорією клієнтів є одним із ключових завдань сучасної освіти та охорони психічного здоров'я в Україні. Проте теоретичний огляд вітчизняних наукових джерел показав недостатність підготовки психолога до роботи в кризових умовах. Тому з урахуванням цього була розроблена модель психолого-педагогічного супроводу, яка включає шість напрямків діяльності:

1. Аналіз вихідного рівня готовності.
2. Формування навчально-професійного середовища з урахуванням травмофокусу.
3. Участь у тренінгах.
4. Моніторинг і підтримка динаміки готовності.
5. Професійна практика.
6. Просвітницька та профілактична діяльність у професійній спільноті.

В межах даної моделі доцільно реалізовувати такі напрямки підтримки, що сприяють професійному зростанню психолога, розвитку його компетентності, мотивації до результативної діяльності та самонавчання. Рекомендації щодо реалізації психолого-педагогічного супроводу формування готовності психологів до роботи з дітьми, які постраждали від війни, передбачають комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності. Насамперед важливим є формування професійної ідентичності та стійкої мотивації до надання допомоги дітям і їхнім сім'ям.

Це досягається завдяки включенню до навчальних програм модулів із професійної етики, гуманістичних цінностей і соціальної відповідальності психолога, проведенню тренінгів із розвитку емпатії та усвідомлення власної професійної ролі. Ефективним є також стимулювання внутрішньої мотивації шляхом аналізу реальних кейсів, зустрічей із практиками та участі у волонтерських проєктах.

Другим важливим напрямом є розвиток навичок емоційної саморегуляції, що дозволяє уникати професійного вигорання. Для цього доцільно навчати психологів технік стрес-менеджменту, релаксаційних, дихальних і тілесно-орієнтованих практик, організовувати регулярні заняття з емоційного усвідомлення та створювати безпечний простір для обговорення особистих переживань у форматі супервізій.

Третій компонент передбачає опанування спеціалізованих знань і практичних навичок. До освітніх програм необхідно інтегрувати курси з дитячої та підліткової травматерапії, кризового консультування, арт- та ігрової терапії. Ефективним є проведення практикумів і майстер-класів із розробки програм

психологічної підтримки дітей, а також використання моделювання кризових ситуацій (role-play) для відпрацювання алгоритмів дій.

Окрему увагу слід приділяти розвитку вольових якостей і професійної стійкості психологів. Це реалізується через тренінги з розвитку наполегливості, витривалості, самомотивації та впевненості у прийнятті рішень, залучення до волонтерських та соціальних проєктів, застосування коучингових технік для формування навичок самоконтролю й подолання перешкод.

Підготовка до дій в умовах невизначеності є ще одним необхідним напрямом. Психологів варто навчати основ кризового менеджменту, швидкого прийняття рішень, роботи в мультидисциплінарних командах. Поряд із цим важливо розвивати навички оцінки ризиків, визначення пріоритетів і створення безпечного середовища для дітей, а також формувати здатність залишатися в ресурсному стані, підтримувати баланс між професійною діяльністю й особистим життям.

Нарешті, важливим компонентом є постійний супровід і професійна підтримка психологів на всіх етапах їхнього навчання й професійного становлення.

Рекомендується впровадження системи наставництва, супервізій та інтервізійних груп, забезпечення доступу до актуальних науково-методичних матеріалів і ресурсів, а також створення можливостей для участі у фахових конференціях, семінарах і програмах підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Психологічна підтримка та реабілітація осіб, які постраждали від воєнних дій, є комплексним процесом, що вимагає цілеспрямованої підготовки фахівців-психологів. Тому для тих, хто лише стоїть на шляху професійної підготовки освітній процес повинен забезпечувати формування компетентностей, необхідних для надання необхідних видів допомоги та відновлення, а тим, хто вже є фахівцем необхідно забезпечити психолого-педагогічний супровід для формування готовності до роботи з дітьми, які постраждали від війни.

З урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, зміст психологічної готовності включає усвідомлене ставлення до професійної ролі, сформовану мотивацію допомоги дитині та її родині, здатність до емоційної саморегуляції, володіння спеціалізованими знаннями та навичками у сфері дитячої травма-терапії, розвиток вольових якостей і здатність діяти в умовах невизначеності.

Запропонована модель психолого-педагогічного супроводу передбачає поетапну підготовку психологів: від діагностики початкового рівня готовності й формування навчально-професійного середовища до організації тренінгів, професійної практики, моніторингу динаміки розвитку та підтримки фахівців через наставництво й супервізії. Її реалізація дозволяє не лише підвищити рівень компетентності психологів, а й забезпечити їхню професійну стійкість, попередити емоційне вигорання, підтримати баланс між роботою та особистим життям.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у системі вищої психологічної освіти та післядипломної підготовки, а також у діяльності професійних асоціацій і центрів психологічної допомоги. Комплексність запропонованого підходу сприятиме створенню ресурсного освітнього та професійного середовища, в якому психологи зможуть ефективно реалізовувати свою місію — відновлювати психологічну рівновагу дітей, що зазнали травматичного досвіду, і сприяти їхній успішній соціальній адаптації в післявоєнний період.

***Література:***

1. Бибик Д. Д. Соціально-педагогічна робота в закладах освіти у воєнний та повоєнний період: механізми відновлення та згуртованості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. соціальна робота». 2025. ВИПУСК 1 (56). С. 27-31 https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.27-31

2. Бибик Д.Д, Савельчук І.Б. Соціальна згуртованість молоді в Україні в умовах воєнного стану. Social Work and Education. 2023, Vol. 10, No. 1. pp. 7-16. https://doi.org/ 10.25128/2520-6230.23.1.1

3. Кокун О. М. Зміст та структура психологічної готовності фахівця до екстремальних видів діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології: зб. наук. пр. Вип. 7. С. 182–190. Харків: УЦЗУ. 2010.

4. Куниця Т.Ю. Соціальні очікування учнівської молоді: фактори впливу на соціальну й академічну активність. Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education №28 2024. Vol. 1. Pp. 250-260. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2024-28-1-250-260

5. Пілецька Л.С. Психологічна структура реабілітаційного потенціалу особистості у проектуванні життєвого шляху. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. Праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 3. С. 157-164.

6. Савельчук І. Соціальні очікування молоді: від теоретичного осмислення до практичного застосування у воєнний та післявоєнний період. Social Work and Education. 2022. Vol. 9, No. 1. pp. 113-121. https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.9

7. Сімко Р. Т. Поняття готовності до професійної діяльності на сучасному етапі розвитку психологічної науки. Проблеми сучасної психології: зб. наук. пр. 2011. Вип. 13. С. 415–425. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.

8. Соціальні очікування учнівської молоді XXI століття : монографія / Т.Ю. Куниця, І.Б. Савельчук, Л.В. Гончар, Д.Д. Бибик, В.М. Амеліна; за заг.ред. Т.Ю. Куниці. Івано-Франківськ: НАЇР, 2023. 93 с.

9. Шандрук С. К. Специфіка підготовки практичних психологів до професійної діяльності. Проблеми підготовки і підвищення кваліфікації практичних психологів у вищих навчальних закладах. Київ: Ніка-Центр. 2002. С. 32–34.

10. Amelina V. Transformation of life strategies of Ukrainian youth in the conditions of war. Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education. 2023. 27(1), 5-14. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-1-5-14

11. Barron I. G., et al. Randomized control trial of a CBT trauma recovery program in Palestinian schools. Journal of Loss and Trauma: International Perspectives on Stress & Coping. 2012.

12. Betancourt T. S. Attending to the mental health of war-affected children: The need for longitudinal and developmental research perspectives. Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry. 2011.

13. Cloitre M., Stolbach B. C., Herman J. L., van der Kolk B., Pynoos R., Wang J. et al. A Developmental Approach to Complex PTSD: Childhood and Adult Cumulative Trauma as Predictors of Symptom Complexity. Journal of Traumatic Stress. 2009. Vol. 22. P. 399–408. https://doi.org/10.1002/jts.20444

14. Diab M., et al. Can psychosocial intervention improve peer and sibling relations among war-affected children? Impact and mediating analyses in a randomized controlled trial. Social Development. 2014.

15. Ehntholt K. A., et al. School-based cognitive-behavioural therapy group intervention for refugee children who have experienced war-related trauma. Clinical Child Psychology and Psychiatry. 2005.

16. Punamäki R.-L., Palosaari E., Diab M., Peltonen K., Qouta S. R. Trajectories of posttraumatic stress symptoms (PTSS) after major war among Palestinian children: Trauma, family- and child-related predictors. Journal of Affective Disorders. 2015. P. 133–140. https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.09.021

17. Qouta S. R., et al. Psychosocial Intervention and Dreaming Among War-Affected Palestinian Children. Dreaming. American Psychological Association. 2016. Vol. 26, No. 2. P. 95–118.

***References:***

1. Bybyk, D. D. (2025). Sotsialno-pedahohichna robota v zakladakh osvity u voiennyi ta povoiennyi period: mekhanizmy vidnovlennia ta zghurtovanosti [Socio-pedagogical work in educational institutions during the wartime and post-war period: Mechanisms of recovery and cohesion]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Pedahohika. Sotsialna robota [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social Work], 1(56), 27–31. https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.27-31 [in Ukrainian].

2. Bybyk, D.D, & Savelchuk, I.B. (2023). Sotsialna zghurtovanist molodi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Social cohesion of youth in Ukraine under martial law]. Social Work and Education, 10(1), 7–16. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.1 [in Ukrainian].

3. Kokun, O. M. (2010). Zmist ta struktura psykholohichnoi hotovnosti fakhivtsia do ekstremalnykh vydiv diialnosti [The content and structure of psychological readiness of a specialist for extreme types of activity]. Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii: zbirnyk naukovykh prats, 7, 182–190. [in Ukrainian].

5. Kunytsia, T.Y. (2024). Sotsialni ochikuvannia uchnivskoi molodi: faktory vplyvu na sotsialnu y akademichnu aktyvnist [Social expectations of student youth: Factors influencing social and academic activity]. Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education, 28(1), 250–260. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2024-28-1-250-260 [in Ukrainian].

6. Piletska, L. S. (2021). Psykholohichna struktura reabilitatsiinoho potentsialu osobystosti u proektuvanni zhyttievoho shliakhu [The psychological structure of a person's rehabilitation potential in life design]. Teoretychni i prykladni problemy psykholohii ta sotsialnoi roboty: zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, 3(56)(3), 157–164. [in Ukrainian].

7. Savelchuk, I. (2022). Sotsialni ochikuvannia molodi: vid teoretychnoho osmyslennia do praktychnoho zastosuvannia u voiennyi ta povoiennyi period [Social expectations of youth: From theoretical understanding to practical application during the war and post-war period]. Social Work and Education, 9(1), 113–121. https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.9 [in Ukrainian].

8. Simko, R. T. (2011). Poniattia hotovnosti do profesiinoi diialnosti na suchasnomu etapi rozvytku psykholohichnoi nauky [The concept of readiness for professional activity at the current stage of the development of psychological science]. Problemy suchasnoi psykholohii: zbirnyk naukovykh prats, 13, 415–425. [in Ukrainian].

9. Shandruk, S. K. (2002). Spetsyfika pidhotovky praktychnykh psykholohiv do profesiinoi diialnosti [Specifics of training practical psychologists for professional activity]. In Problemy pidhotovky i pidvyshchennia kvalifikatsii praktychnykh psykholohiv u vyshchykh navchalnykh zakladakh (pp. 32–34). Kyiv: Nika-Tsentr. [in Ukrainian].

10. Amelina, V. (2023) Transformation of life strategies of Ukrainian youth in the conditions of war. Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education. 27(1), 5-14. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-1-5-14

11. Barron, I. G., Abdallah, G., & Smith, P. (2012). Randomized control trial of a CBT trauma recovery program in Palestinian schools. Journal of Loss and Trauma: International Perspectives on Stress & Coping. https://doi.org/10.1080/15325024.2011.616676

12. Betancourt, T. S. (2011). Attending to the mental health of war-affected children: The need for longitudinal and developmental research perspectives. Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 50(4), 323–325. https://doi.org/10.1016/j.jaac.2011.01.001

13. Cloitre, M., Stolbach, B. C., Herman, J. L., van der Kolk, B., Pynoos, R., Wang, J., & Petkova, E. (2009). A developmental approach to complex PTSD: Childhood and adult cumulative trauma as predictors of symptom complexity. Journal of Traumatic Stress, 22(5), 399–408. https://doi.org/10.1002/jts.20444

14. Diab, M., Palosaari, E., Punamäki, R.-L., & Qouta, S. R. (2014). Can psychosocial intervention improve peer and sibling relations among war-affected children? Impact and mediating analyses in a randomized controlled trial. Social Development, 23(2), 215–231. https://doi.org/10.1111/sode.12041

15. Ehntholt, K. A., Smith, P. A., & Yule, W. (2005). School-based cognitive–behavioural therapy group intervention for refugee children who have experienced war-related trauma. Clinical Child Psychology and Psychiatry, 10(2), 235–250. https://doi.org/10.1177/1359104505051214

16. Punamäki, R.-L., Palosaari, E., Diab, M., Peltonen, K., & Qouta, S. R. (2015). Trajectories of posttraumatic stress symptoms (PTSS) after major war among Palestinian children: Trauma-, family-, and child-related predictors. Journal of Affective Disorders, 172, 133–140. https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.09.021

17. Qouta, S. R., Punamäki, R.-L., Miller, T., & El-Sarraj, E. (2016). Psychosocial intervention and dreaming among war-affected Palestinian children. Dreaming, 26(2), 95–118. https://doi.org/10.1037/drm0000029

*УДК 159.9.072*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1396-1409*

**Василевський Вадим Сергійович** докторант кафедри загальної та диференційної психології, Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет», м. Слов'янськ, https//orcid.org/0009-0002-4938-5944

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ЕСТЕТИЧНОГО СПРИЙНЯТТЯ ЗОВНІШНОСТІ У СТРУКТУРІ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕРЦЕПЦІЇ

**Анотація.** Теоретичний аналіз проблеми естетичного сприйняття зовнішності в галузі загальної психології, соціальної психології та психології краси, наведений у даній статті, дозволив показати роль естетичного сприйняття зовнішності одночасно як важливу та провідну у соціальній перцепції особистості.

Соціальна перцепція напряму залежить від естетичного сприйняття зовнішності і навіть більше, роль, яку відіграє фізична привабливість є особливо значущою в процесі соціальної взаємодії.

Теоретичний аналіз досліджень естетичного сприйняття зовнішності у психології показав беззаперечну цінність фізичної привабливості в процесі сприйняття людини людиною, та важливість не лише образу в цілому але й окремих його частин: обличчя, очей, тілесних пропорцій, тощо.

Вивчення особливостей естетичного сприйняття обличчя у науці реалізується декількома підходами: *фізіономічним,* що припускає взаємозв'язок між елементами обличчя та рисами характеру, *диспозиційним,* який стверджує що прямого зв'язку між рисами обличчя та рисами особистості не існує, *конфігураційним,* за яким в якості фізичних характеристик особистості розглядаються не його елементи та співвідношення між ними, а інтегральні характеристики, або гештальти, *системним,* в якому психологічну оцінка іншої людини надається за виразом її обличчя як функції особистісних особливостей спостерігача та фізичних характеристик комуніканта. Окремим напрямом психологічних досліджень сприйняття обличчя є ті, що присвячені ролі макіяжу в оцінці привабливості.

У культурно-історичному контексті існує два основні підходи до вивчення сприйняття людиною тіла, перший з яких присвячений вивченню точності сприйняття тіла, а другий – емоційно-ціннісний – сфокусований на аналізі зв'язку між емоційно-ціннісним ставленням до своєї зовнішності і різними змінними Я-концепції, а також на визначенні факторів привабливості, розуміння психологічного змісту поняття атрактивності.

**Ключові слова:** естетичне сприйняття, зовнішність, привабливість, атрактивність, естетичне сприйняття тіла, естетичне сприйняття обличчя.

**Vasylevskyi Vadym Serhiiovych**,doctoral student, Department of General and Differential Psychology, State Higher Educational Institution «Donbas State Pedagogical University», Sloviansk, https//orcid.org/0009-0002-4938-5944

## CONCEPTUAL APPROACHES TO THE PROBLEM OF AESTHETIC PERCEPTION OF APPEARANCE IN THE STRUCTURE OF SOCIAL PERCEPTION

**Abstract.** The theoretical analysis of the problem of aesthetic perception of appearance in the field of general psychology, social psychology and psychology of beauty, presented in this article, allowed us to show the role of aesthetic perception of appearance as both important and leading in the social perception of the individual. Social perception directly depends on the aesthetic perception of appearance and even more, the role played by physical attractiveness is especially significant in the process of social interaction.

Theoretical analysis of studies of aesthetic perception of appearance in psychology has shown the undeniable value of physical attractiveness in the process of perception of a person by a person, and the importance of not only the image as a whole but also its individual parts: face, eyes, body proportions, etc.

The study of the features of aesthetic perception of the face in science is implemented by several approaches: physiognomic, which assumes a relationship between facial elements and character traits, dispositional, which claims that there is no direct relationship between facial features and personality traits, configurational, according to which the physical characteristics of a person are considered not its elements and the relationship between them, but integral characteristics, or gestalts, systemic, in which a psychological assessment of another person is given by the expression of their face as a function of the observer's personal characteristics and the physical characteristics of the communicator. A separate direction of psychological research on facial perception is those devoted to the role of makeup in assessing attractiveness. In the cultural and historical context, there are two main approaches to studying human perception of the body, the first of which is devoted to studying the accuracy of body perception, and the second - emotional-value - focused on analyzing the relationship between emotional-value attitude towards one's appearance and various variables of the self-concept, as well as on determining the factors of attractiveness, understanding the psychological content of the concept of attractiveness.

**Keywords**: aesthetic perception, appearance, attractiveness, aesthetic perception of the body, aesthetic perception of the face.

**Постановка проблеми.** Значущість та актуальність питання зовнішності та сприйняття людини людиною займає провідне місце у людських взаємовідносинах налічує тисячолітню історію, однак наукові дослідження відносно даної проблематики не вичерпуються, а навпаки поповнюються новими питаннями та пошуком відповідей на них. Категорії краси, фізичної привабливості та їх вплив на сприйняття відкривають нам певні закони та закономірності функціонування людської психіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема естетичного сприйняття розглядалась у роботах К. Фоменко та В. Найчук. Окремі аспекти естетичного сприйняття зовнішності представлені у роботах Я. Верещинської, де показано роль макіяжу в атрактивності обличчя, а також А. Кленчу, в яких подано визначення феномену атрактивності.

**Мета –** теоретично обґрунтувати та систематизувати науково-психологічні підходи до проблеми естетичного сприйняття зовнішності.

**Виклад основного матеріалу.**

Розглядаючи філософсько-історичний аналіз походження краси та її місця в соціальній перцепції приходимо до умовиводу, що не дивлячись на те, що концепт краси обговорювали протягом тисячоліть, але остаточного визначення не можливо надати йому і донині. Концепт краси пов'язаний з суб’єктом, який її споглядає, а тому об’єктивація даної категорії є умовною і нереальною.

Зовнішність, за словами П. Преглеф та М. Міксдей-Шима [13], – частина ідентичності особистості, бо людина – це те, як вона виглядає. З першого погляду людина надає оточуючим інформацію про себе через зовнішність та одяг. Розуміння краси змінюється у відповідності зі змінами естетичних стандартів кожної епохи, тому міра впливу культури на естетичні еталони фізичної привабливості є насправді високою, що дає можливість розглядати красу як культурну конструкцію.

За визначенням А. Шімамури, «естетичне» є гедоністичним відгуком на сенсорне переживання і полягає в інтересі, перевазі, приближення до чогось [17]. На думку А.Херговича [13] реакція людини на красу завжди однакова: глибоке здивування або незацікавлена насолода, незалежно від походження цієї краси. Тобто, автор також наголошує на існуванні певного інтересу та гедонізму стосовно категорій прекрасного.

На думку В.В. Найчук, естетичне сприйняття представляє собою складний цілісний процес, спрямований на сприйняття оточуючої дійсності, надання їй емоційної оцінки з метою подальшої практичної реалізації естетичних образів, що виникли в процесі перцепції та емоційного відображення [2]. Естетичне сприйняття – це процес взаємодії естетичного об’єкта із суб’єктом, в результаті якої здійснюється задоволення естетичних потреб останнього [5].

Естетичне сприйняття є досить складним, багатовимірним процесом, зокрема, Б.Г. Ананьєв, О.М. Леонтьєв, в своїх наукових дослідженнях відмічали, що процес сприйняття є специфічною взаємодією суб’єкта із об’єктом, що

змінюється. В процесі естетичного сприйняття відбувається взаємодія чуттєвого і логічного компонентів процесу пізнання, що символізує своєрідне поєднання сенсорних, емоційних, абстрактно-логічних та інших елементів людської психіки [5].

Естетичне сприйняття визначається як особлива форма психічної діяльності людини, сутність якої полягає в тому, що суспільно значущий зміст творів художньої творчості людства, що розвивається історично, стає надбанням окремої особистості і робить на неї свій специфічний вплив [5].

Естетичне сприйняття реалізується на певних рівнях: перцептивному, емоційному та продуктивному. В структуру естетичного сприйняття входять: здатність до чуття форми, так звана когнітивно-емоціональна здібність, яка є аспектом пізнання людиною світу у процесі творчості, поведінки, спілкування; естетичні емоції, які є естетичною реакцію на сприйняття.

П.А. Сабадош [цит за 5] визначає декілька підходів до естетичного сприйняття у науковому пізнанні: еволюційний (теорія природного добору, теорія статевого відбору, теорія групового відбору), психофізичний, гештальт-психологічний, когнітивний, інтуїтивістський, психодинамічний, гуманістичний тощо.

В еволюційному підході естетичні переживання вважаються ресурсом видової адаптації, в психофізичному - ресурсом психічного відображення сенсорних стимулів, в інтуїтивістському - частиною особливих пізнавальних ресурсів психіки, альтернативних понятійно-логічному мисленню, в психодинамічному – ресурсом інтеграції конфліктуючих психічних імпульсів, в екзистенційному – ресурсом повноти людського буття, а також життєвої зв'язку суб'єкта зі світом.

Еволюційний підхід до визначення природи естетичного переживання розкивається у працях Ч. Дарвіна, А. Захаві, К. Лоренца, Дж. Міллера. Характеризуючи місце природнього добору в естетичній привабливості суб’єкта, К. Лоренц стверджував, що не тільки весь його організм, але і психіка пристосовані до середовища існування; перцептивні ознаки елементів середовища, що мають для виду життєво важливе значення, діють на індивіда чи тварину як ключовий стимул, що запускає вроджене апетитну або аверсивну поведінку та відповідні афективні стани. На думку автора, естетична чутливість людини представляє собою вроджену здатність розпізнавати образи як привабливі або небезпечні [5]. Отже, згідно з гіпотезою еволюційної естетики, схильність віддавати перевагу красивому виникла в ході природнього добору.

Ч. Дарвін стверджував, що вибір статевого партнера у тварин, зокрема у людини, відбувається на основі оцінки його привабливості через естетичні емоції відрази та потягу. Отже, естетичні переваги є фактором статевого добору, що призводить до появи фізичних прикрас (яскравий зовнішній вигляд самця, шлюбні ритуали). Р. Фішер, продовжуючи дарвінівську ідею естетичного, зробив припущення, що фізичні прикраси є не засобами адаптації до середовища, а

індикаторами пристосованості та здоров'я особи [5]. Додаткове адаптаційне значення естетичної привабливості було описано А. Захаві у висунутому ним принципу гандікапа: наявність в особи прикрас, що представляють собою тягар для виживання, сама по собі є показником її високого адаптаційного ресурсу [18]. Дж. Міллер відносить до таких сигналів різні прояви поведінки людини, наприклад, демонстрацію інтелекту та артистичну діяльність [16].

За даними М. Пекль та Х. Шафлера найбільш привабливими особами є люди, що сигналізували про свою плодовитість, бо краса є складним об'єктом серед елементів якого проявляються здоров'я, статева зрілість та плодовитість [5].

Відповідно до концепцій еволюційної естетики різні види поведінки, що сприяє виживанню групи (спільноти), регулюються естетичними переживаннями. Зокрема К. Лоренц, один з представників теорії групового добору, описав так званий «тип немовля» – характерні для дитини анатомічні пропорції, при спостереженні яких у батьків виникає поведінка, спрямована на піклування, забарвлена позитивними афективними переживаннями. Подібні риси у дорослих людей також вважаються привабливими, особливо у жінок. Така естетична тенденція за висловленням І. Ейбль-Ейбесфельда носить назву педоморфізму [5].

Еволюційно-теоретичний підхід до вивчення фізичної привабливості наголошує на існуванні універсальних стандартів, які не залежать від культури та на яких базуються естетичні судження під час вибору партнера. Напротивагу йому, соціально-психологічний підхід демонструє значущість великої кількості різних міжособистісних пріоритетів, бо кожний окремий індивід своєрідно та суб'єктивно сприймає ознаки привабливості [13]. Соціально-психологічна модель та еволюційно-психологічна насправді доповнюють та збагачують одна одну в роз'ясненні впливу привабливості на вибір партнера [13].

У серії експериментів Д. Ланглуа [14] зроблено припущення, що стереотипи про привабливість пояснюються еволюцією. Було спростовано твердження про те, що краса суттєво не впливає на соціальну взаємодію. Опираючись на результати мета-дослідження прийшла висновку: ефекти привабливості беззаперечно величезні, бо впливають і на перше враження, і на реальну взаємодію між людьми як знайомими, так і не знайомими, і, абсолютно очевидно, що привабливість є перевагою. На думку, К. Діон [10-12], який в експериментальних дослідженнях довів, що привабливим особам дійсно приписують більше соціально бажаних якостей. Також було показано, що привабливі обличчя – надійні ознаки репродуктивних показників за рахунок пропорційності та симетричності [13]. К. Бородайкевич, Б. Герліх, М. Шнек, Н.Томас [13] відзначають роль несвідомих механізмів, що впливають на вибір партнера, але разом з тим, говорять про можливість маніпуляції суспільною думкою стосовно зовнішньої краси та плодовитості: вторинні статеві ознаки в даний час не дозволяють зробити однозначні висновки щодо здоров'я та репродуктивну здатність людини.

У психофізичному підході Г.Т. Фехнером було визначено поняття естетичного почуття як безпосереднього задоволення від максимальної стійкості відчуттів, що виникають у свідомості під дією зовнішніх подразників на органи чуття [14]. Д. Берлайн, продовжуючи цю думку, концептуалізує естетичне задоволення як винагороду, що підкріплює помірний рівень активації мозку, оптимальний для пізнавальної активності [4]. Дж. Д. Біркхофф розглядав естетичне переживання як послідовність трьох фаз: посилення уваги для сприйняття об'єкту; почуття цінності об'єкта, що винагороджує це посилення; розуміння того, що об'єкт відрізняється певною гармонією, симетрією, порядком [5].

Вітчизняна психофізіологія внзробила внесок у психологію сприйняття зовнішності, зокрема, в роботах В.М. Бехтерева і І.П. Павлова показано, що образ тіла розглядається як результат активності певних нейронних систем і що в здійсненні акту тілесного усвідомлення беруть участь обидві тім'яні долі, сенсомоторна кора, тім'яно-потилична область і скроневі відділи головного мозку [5].

Наукові напрацювання Д. Ланглуа дають можливість говорити про здатність дітей відрізняти привабливі і непривабливі обличчя з самого народження, та робити вибір на користь перших. Вибір більш привабливих осіб зберігається протягом усього життя [17]. За словами А. Зінцингер систематичне надання переваги може обумовлюватися вродженим механізмом сприйняття – такий собі шаблон з яким діти порівнюють обличчя оточуючих. Надання переваги привабливим особам у людей формується при народженні та продовжується в дорослому віці. Інформація надходить до реципієнта від соціального оточення та має різноманітну забарвленість, що безумовно впливає на розвиток їхньої особистості [13].

Проблематика привабливості як психічного феномену у психології є досить новою. У дослідженні А.М. Кленчу подано декілька підходів до визначення атрактивності у психологічній науці [2]. Перший підхід полягає у лінгвістичному аналізі цього поняття, оскільки проблема визначення його змісту ускладнена неоднозначністю тлумачення у слов'янських мовах. У ході дослідження А.М. Кленчу для еквівалента атрактивності було обрано українське слово «принадність» і було встановлено, що у латинській мові для досліджуваного явища існує поняття – «attractio», у французькій мові – «attractivité», у німецькій – «attraktivität», в англійській – «attractiveness» (атрактивність). Досліджуване поняття є похідним і безпосередньо семантично пов'язаним з терміном «атракція» (лат. attrahere, англ. attraction) [2].

В межах другого підходу атрактивність розглядається я неусвідомлювані буденні уявлення про наділеність певних індивідів надприродними якостями (чарівністю, принадністю, вродою, загадковістю, зворушливістю). Цей підхід має міфологічне коріння, оскільки відображає несвідому матрицю суспільної свідомості і підтверджується дослідженнями психодинамічного напрямку [2].

Поняття атрактивність відноситься до категорій «імпліцитної теорії особистості», яка описує даний феномен на рівні буденних уявлень про взаємозв'язок між властивостями та рисами особистості, що функціонують як неусвідомлені інтуїтивні установки (очікування) індивідів.

По-третє, атрактивність ототожнюється із зовнішньою привабливістю, яка визначається, в першу чергу, невербальними особливостями спілкування. Дослідження невербального аспекту міжособистісного сприймання класиків психології соціальної перцепції розкрили провідне значення експресивності у детермінації привабливості. У цих та інших дослідженнях підкреслено, що привабливою є людина, фізична краса якої посилюється одухотвореним поглядом, виразною мімікою та емоційністю голосу. Авторами на рівні теоретичного узагальнення робиться висновок, що привабливість відноситься до соціального продукту, а при сприйнятті привабливої людини важливим є невербальний компонент.

Четвертий підхід атрактивність розглядає як характеристику особистості, що притягує до себе оточуючих людей, привертає до себе увагу та прихильність (властивість об'єкту атракції) [2]. Даний підхід, перш за все, ґрунтується на соціально-перцептивних особливостях взаємодії: феноменах атракції, міжособистісної привабливості, симпатії та прихильності. В межах цього підходу окрема увага приділяється феномену атракції, яка за аналізом багатьох зарубіжних авторських концепцій (Е. Аронсон, К. Діон, Т. Ньюком, Т. Хьюстон та ін.) може розглядатись як установка щодо привабливості особистості. У вітчизняній психології зроблена в аналізі феномена атракції зроблена спроба поєднати два останні підходи: атракцію визначають як емоційний компонент міжособистісного сприйняття та, водночас, як якість відношення або соціальну установку.

Загалом феномен «привабливості» у психологічному пізнанні доцільно розглядати з позицій досліджень особливостей сприйняття обличчя та тіла.

Людське обличчя є одним з головних складників фізичної привабливості, неможливо переоцінити роль та значення обличчя в процесі онтогенезу, коли обличчя є первинною умовою для формування і розвитку соціальних навиків дитини. Перший досвід взаємодії малюка пов'язаний з оточуючим світом – це спілкування з батьками і сприйняття їх облич. В підлітково-юнацькому віці обличчя відноситься до факторів соціалізації та ідентифікації. Окрім того, обличчя може виконувати ряд функцій: інформаційно-знакову, культурогенну, комунікаційну, історизму, адаптогенну, репродуктивну, гендерну, сексуалізаційну, метафоризаційну, ідентифікаційну, а також функції диференціації та інтеграції [цит за 5]. Визначено чотири основні підходи до точності сприйняття людини за виразом її обличчя: фізіономічний, диспозиційний, конфігураційний, системний [цит за 5].

*Фізіономічний підхід* склався понад 2500 років тому та представлений мистецтвом фізіономіки, яка і в наш час не втрачає своєї актуальності, хоча і

вийшла за рамки наукових досліджень. Сутність фізіономічного підходу полягає у тому, що існує взаємозв'язок між елементами обличчя та рисами характеру. Представниками даного підходу є античні філософи та середньовічні вчені, проте розквіт фізіономіки припадає на 18-19 століття, коли Ч. Беллом, Ч. Дарвіном, Г. Дюшеном, І.Г. Лафатером, І.О. Сікорським було систематизувано досвід вивчення співвідношення між рисами обличчя та якостями характеру. У дослідженні, яке зосереджувалося на з'ясуванні адекватного сприймання та пізнання особистості на матеріалів портретів та автопортретів, було показано, що за допомогою портретного зображення людини можна цілком адекватно судити про її соціальний статус, психологічний стан, інтелектуальний рівень, особливостях характеру, а також не напряму стосовно подій, які відбувалися в житті і відобразилися на обличчі людини, зображеної на портреті [цит за 5].

*Диспозиційний підхід* стверджує, що прямого зв'язку між рисами обличчя та рисами особистості не існує. Сприйняття психологічних властивостей комуніканта здійснюється шляхом ментального конструювання його образу, в якості головних детермінант побудови образу іншої людини виступають соціальні установки, стереотипи, атрибуції, проекції особистості, що спостерігає. Прикладами встановлених диспозиційним підходом здобутків є наступні психологічні закономірності: наприклад, людина в окулярах виглядає більш освіченою та розумною, або чоловік, що має бороду, виглядає більш мужнім, агресивним, маскулінним, домінантним, сильним, самовпевненим. Вивчено взаємозв'язок між категорією краси та соціально-психологічним явищем «гало-ефект». Вчені доводять експериментально, що стереотип краси в соціальній взаємодії постає досить вагомим аргументом. Враховуючи той факт, що стереотипні уявлення впливають на думки, поведінку, риси досить великий проміжок часу, то стереотипи стають індикаторами побудови суб'єктивної соціальної реальності. Дуалізм співіснування двох категорій призводить до подвійного стимулювання взаємовиключних позицій: перша позиція – зовнішні особливості посідають першочергову роль при соціальній перцепції, друга позиція – краса займає вторинну роль в категорії міжособистісних відносин, що обумовлено елементами толерантного та ліберального ставлення в суспільстві [цит за 5].

У *конфігураційному підході* в якості фізичних характеристик особистості розглядаються не його елементи та співвідношення між ними, а інтегральні характеристики, або гештальти, такі як привабливість, патерн «дитячого обличчя», маскулінність / фемінінність обличчя. Показано, що рисами дитячого обличчя є високе чоло, високо розташовані брови, великі очі, маленьке підборіддя, а дорослі з дитячим обличчям сприймаються як більш молоді, слабкі, привабливі, ніж дорослі зі звичайними обличчями [5]. Отже, риси обличчя можуть бути типологізовані за їх соціальним значенням: неонатальні риси викликають почуття піклування, зрілі риси викликають відчуття соціального

домінування, виразні риси виражають дружелюбність [13]. Показано, що людина з квадратними щелепами сприймається як замкнута, відчужена, має велику фізичну силу, незалежна, а людина з мигладевидними очима – як фемінінна, має низьку агресію [8]. Незважаючи на те, що існують риси, які суттєво впливають на оцінку привабливості, однак досить будь-якого недоліку, щоб перевтілити обличчя. Крім того, навіть з урахуванням симетрії та пропорційності обличчя, які вимірюються, красу неможливо втілити через формулу [цит за 5].

*Системний підхід* представлений дослідженнями, спрямованими на вивчення засобів пізнання складноорганізованих об'єктів. Представники системного підходу розглядають психологічну оцінку іншої людини за виразом її обличчя як функцію особистісних особливостей спостерігача та фізичних характеристик особи комуніканта. Вираз обличчя у цьому підході розглядається як складна динамічна система, яка має різні «фізіогномічні» прошарки, що взаємодіють один з одним та передбачають закономірну динаміку розвитку. Під виразом обличчя представники даного підходу розуміють не тільки експресію, що відноситься до поверхового фізіономічного прошарку, а й характерологічний вираз, тобто глибинний прошарок, представлений формою обличчя, співвідношенням та розташуванням його внутрішніх структур, які у найбільшій мірі виражають темпераментально-характерологічні властивості людини. Стійкі патерни обличчя, які формуються протягом багатьох років, утворені його деформаціями, виражають серединний фізіономічний прошарок (зморшки, вираз очей, характерні лінії чола тощо). Фоновий прошарок – це вираз обличчя, який підкреслює або маскую психологічні особливості індивідуальності та зумовлений етнічною належністю, хворобою, дефектами обличчя, макіяжем, татуюваннями, оздобленням обличчя тощо.

У межах досліджень відповідно до системного підходу Д.Р. Осборном було з'ясовано, що макіяж та зачіска впливають на привабливість та позитивну оцінку особистості. Т. Вашиною проаналізовано вплив косметичних процедур, а також значення стереотипу краси на реальну взаємодію. Автор відмічає, що макіяж, осанка, одяг та прикраси є інструментами самопрезентації та можуть впливати на сприйняття інших людей [5]. Експеримент проведений А. Херговіч, З. Хайзенкер та К. Коллер довів, що макіяж несе позитивний ефект на оцінку привабливості: жінок з макіяжем оцінювали як більш привабливих, особливо позитивний ефект був з темним макіяжем очей [цит за 5].

Привабливість обличчя відіграє неабияку роль в процесі оцінювання фотографій людей, які невідомі досліджуваному. Привабливі люди оцінюються вище за показниками здоров'я, сили, відкритості, чесності, відваги, альтруїзму та інтелекту в групі досліджуваних учнів та осіб юнацького віку. Респонденти старшої вікової групи продемонстрували значущість здоров'я та особистісних характеристик при оцінюванні зовнішності [цит за 5].

Іншим напрямом досліджень естетичного сприйняття зовнішності у психології є ті, що стосуються вивчення особливостей сприйняття тіла.

К. І. Фоменко, визначено, що існує два основних підходи до вивчення сприйняття людиною тіла і зовнішності загалом: 1. Тіло – об'єкт, що володіє певною формою і розмірами. Предмет психології зовнішності полягає в когнітивному компоненті сприйняття зовнішності (якісні характеристики сприйняття тіла); 2. Тіло – носій особистих і соціальних значень, цінностей, тому предметом психології зовнішності виступає емоційне ставлення до зовнішності (значимість, цінність тіла, задоволеність зовнішністю) [3].

Перший підхід в експериментальній психології зовнішності представлений роботами по вивченню точності сприйняття свого тіла. Як правило, ці дослідження засновані на використанні різних апаратурних методик (дзеркал з мінливою кривизною, рухливих рамок, перекрученою фотографії, теле- і відеотехніки, графічних редакторів тощо). У результаті таких експериментів було отримано дані про залежність точності самосприйняття від стану свідомості випробуваного, віку, культурних стереотипів, коефіцієнту розумового розвитку, самооцінки [цит за 5].

Для розуміння психологічних механізмів сприйняття та оцінки власної зовнішності існує феномен тілесного образу (body image), який має трьохкомпонентну структуру: 1) перцептивний, представлений уявленнями людини про власну зовнішність; 2) оціночний, що характеризується установками щодо свого тіла; 3) поведінковий, який відображає міру впливу сприйняття свого тіла на поведінку індивіда. Зарубіжні [6; 11; 12; 13] дослідження тілесного образу показали наступне: 1) до 70% дівчаток підліткового віку виявляються незадоволені хоча б одним аспектом своєї зовнішності; 2) протягом підліткового віку задоволеність своєю зовнішністю у хлопчиків збільшується, а у дівчаток убуває; 3) існує позитивний зв'язок між самооцінкою зовнішності і об'єктивними оцінками привабливості людини; 4) тілесний образ є динамічним утворенням, найбільш різке відхилення від тілесного ідеалу спостерігається жінок під час вагітності; 5) тілесний образ найбільш мінливий у тих, хто займається активно стратегіями вдосконалення зовнішності; 6) пік незадоволеності своєю зовнішністю у жінок припадає на 18-30 років, а у чоловіків - в 18-21 рік, в 51-60 років незадоволеність тілесним чином знижується незалежно від статі і доходить до мінімуму в 61 рік.

Другий підхід до вивчення сприйняття людиною власної зовнішності сфокусований на цінності, яку люди приписують різним частинам свого тіла. Вивчення «цінності» тіла і його частин присвячені такі експерименти, в яких, наприклад, досліджуваним потрібно було оцінити в доларах вартість кожної частини тіла або були або класифікувати відповідно до їх значимості частини тіла. В результаті серії подібних досліджень були отримані такі дані: 1) люди найвище оцінюють такі частини тіла, як нога, око і рука; 2) психічно хворі суб'єкти «дешевше» оцінювали тіло, ніж нормальні випробовувані; 3) жінки оцінюють тіло «дешевше», ніж чоловіки; 4) цінність тіла не залежить від економічного статусу досліджуваних; 5) фізична хвороба або каліцтво значно

змінюють суб'єктивну цінність різних частин тіла, зміна цінності залежить від ступеня пошкодження частини і від її колишньої суб'єктивної значущості; 6) цінність окремих тілесних якостей може змінюватися під впливом суспільних процесів.

Інша частина робіт в межах емоційно-ціннісного підходу до тіла спрямована на аналіз зв'язку між емоційно-ціннісним ставленням до своєї зовнішності і різними змінними Я-концепції [цит за 5]. Для вирішення цього завдання використовуються методики, запропоновані С. Журардом і Р. Секорд: «шкала ставлення до тіла» і «шкала самоставлення». У першій випробувані повинні оцінити за семибальною шкалою «подобається - не подобається» 46 частин і якостей власного тіла. Сумарний показник задоволеності тілом порівнюється із загальним показником задоволеності собою, отриманим за допомогою другої методики, в якій піддослідним необхідно було оцінити власні психологічні якості [цит за 5].

Серія подібних досліджень показала, що: 1) існує висока позитивна кореляція між задоволеністю зовнішністю і задоволеністю собою; 2) певні зони тіла впливають на самооцінку і ступінь самоповаги особистості; 3) існує висока міра залежності між рівнем особистісної депресії і мірою незадоволеності зовнішністю; 4) існує прямий зв'язок між задоволеністю тілом і відчуттям особистісної захищеності, а також між успішністю самореалізації та оцінкою власної зовнішності [5].

В межах емоційно-ціннісного підходу до зовнішності особливий інтерес викликає проблеми оцінки привабливості та визначення психологічного змісту поняття атрактивності. У психологічних словниках, зокрема у В.П. Зінченка та Б.Г. Мєщєрякова [цит за 5], психологічна атрактивність визначається, як властивість об'єкту привертати, притягати увагу до себе та викликати інтерес, або як властивість об'єкту, що викликає до себе симпатію й довіру інших людей. Т.В. Данильченко [1] визначається атрактивність особистості як комплексну характеристику зовнішності, що помічається суб’єктами при формуванні першого враження, поряд із зовнішнім виглядом, експресивними проявами, особистісними рисами та характеристиками, що проявляються у взаємодії з людьми.

Атрактивність автор повязує з чарівністю, сексуальністю, вродою та показує кореляційні зв’язки між цими та іншими параметрами особистості.

**Висновки.** Узагальнюючи та систематизуючи існуючі наукові напрацювання в галузі загальної психології, соціальної психології та психології краси приходимо до висновків, що роль естетичного сприйняття зовнішності являє собою одночасно важливий та беззаперечно один з провідних елементів соціальної перцепції особистості.

Таким чином, соціальна перцепція напряму залежить від естетичного сприйняття зовнішності і навіть більше, роль, яку відіграє фізична привабливість є особливо значущою в процесі соціальної взаємодії.

Теоретичний аналіз досліджень естетичного сприйняття зовнішності у психології показав беззаперечну цінність фізичної привабливості в процесі сприйняття людини людиною, та важливість не лише образу в цілому але й окремих його частин: обличчя, очей, тілесних пропорцій, тощо.

Вивчення особливостей естетичного сприйняття обличчя у науці реалізується декількома підходами: *фізіономічним,* що припускає взаємозв'язок між елементами обличчя та рисами характеру, *диспозиційним,* який стверджує що прямого зв'язку між рисами обличчя та рисами особистості не існує, *конфігураційним,* за яким в якості фізичних характеристик особистості розглядаються не його елементи та співвідношення між ними, а інтегральні характеристики, або гештальти, *системним,* в якому психологічну оцінка іншої людини надається за виразом її обличчя як функції особистісних особливостей спостерігача та фізичних характеристик комуніканта. Окремим напрямом психологічних досліджень сприйняття обличчя є ті, що присвячені ролі макіяжу в оцінці привабливості. У культурно-історичному контексті існує два основні підходи до вивчення сприйняття людиною тіла, перший з яких присвячений вивченню точності сприйняття тіла, а другий – емоційно-ціннісний – сфокусований на аналізі зв'язку між емоційно-ціннісним ставленням до своєї зовнішності і різними змінними Я-концепції, а також на визначенні факторів привабливості, розуміння психоло-гічного змісту поняття атрактивності.

***Література:***

1. Данильченко Т. В. Гендерно-перцептивні відмінності у формуванні першого враження у соціальній взаємодії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.05 "Соціальна психологія" / Т.В. Данильченко. К, 2004. 20 с.

2. Кленчу А.М. Емоційно-комунікативні особливості атрактивності та їх корекція у дівчат старшого юнацького віку : Дис... канд. наук: 19.00.07. 2011.

3. Найчук В.В. Особливості естетичного сприйняття як особливої форми естетичної діяльності. Вісник ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. Психологія. – Харків: ХНПУ, 2013 . Вип. 45, Ч. II С. 151–158.

4. Фоменко К.І. Психологія краси в культурно-історичному контексті / Психосоматика: культурно-історичний підхід: навч.-метод. посібник. Х.: «Диса-плюс», 2015. 73-80.

5. Фоменко К.І., Верещинська Я.В. Естетичний компонент соціальної перцепції суб'єкта діяльності: Монографія. Х.:Діса-плюс, 2017.

6. Berlyne D.E. The psychology of esthetics and its impediments // Психологические исследования / под ред. А.С.Прангишвили. Тбилиси: Мецниереба, 1973.

7. Birkhoff G. D. Aesthetic Measure [Режим доступу] : http://www.skidmore.edu/~flip/Site/Lab/Entries/2008/10/24_Aesthetics_files/Birkhoff%20Aesthetic%20Measure.pdf

8. Cunnigham M.R. What do women want? Facialmetric assessment of multiple motives in the perception of male facial physical attractiveness. Journal of Personality and Social Psychology. 1990. V. 59. P. 61-72.

9. Cusumano, D. L. Media influence and body image in 8- to 11-year-old boys and girls: A preliminary report of the Multidimensional Media Influence Scale. International Journal of Eating Disorders, 29, 2001. P. 37–44.

10. Dion K. K. Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. Journal of Personality and Social Psychology, 24(2), 1972. P.207-213.

11. Dion K.K. Stereotyping based on physical attractiveness: Issues and conceptual perspectives / C. P. Herman, M. P. Zanna, & E. T. Higgins (Eds.), Appearance, stigma, and social behavior: The Ontario Symposium on Personality and Social Psychology. – Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1986. P. 7-21;

12. Dion, K. K. What is beautiful is good. Journal of Personality and Social Psychology, 24, 1972. P.285-290

13. Hergovich A. Psychologie der Schönheit: Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive. 220 p.

14. Feingold A. Good-looking people are not what we think. Psychological Bulletin, 111. P. 304 -341.

15. Johnson K.L. Interpersonal metaperception: The importance of compatibility in the aesthetic appreciation of bodily cues / The body beautiful: Evolutional and socio-cultural perspectives. London: Macmillan, 2007. P. 346.

16. Kertechian S. The Impact of Beauty during Job Applications / Sevag Kertechian // Journal of Human Resources Management Research http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html Vol. 2016 (2016), Article ID 598520, 7 pages

17. Langlois J.H. Maxims and myths of beauty: A meta-analytic and theoretical review. Psychological Bulletin, 126, 2000. P. 390-423.

18. McArthur L.Z. Impressions of baby-faced adults. Social cognition. 7983/1984. P. 315-342.

19. Miller G. The mating mind: how sexual choice shaped the evolution of human nature . NY.: Anchor, 2000. 462 p.

20. Shimamura A.P. Toward a science of Aesthetics. Aesthetics science: Connecting Minds, Brains and Experience. – Oxford University Press, 2012. P. 3-28

21. Zahavi A. The handicap principle: a missing piece of Darwin's puzzle. Oxford university Press, 1997. 286 p.

***References:***

1. Danylchenko T. V. (2004). Henderno-pertseptyvni vidminnosti u formuvanni pershoho vrazhennia u sotsialnii vzaiemodii : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. psykhol. nauk: spets. 19.00.05 "Sotsialna psykholohiia" [Gender-perceptual differences in the formation of the first impression in social interaction: author's abstract of the dissertation for the degree of candidate of psychological sciences: special 19.00.05 "Social psychology"]. K.

2. Klenchu A.M. (2011). Emotsiino-komunikatyvni osoblyvosti atraktyvnosti ta yikh korektsiia u divchat starshoho yunatskoho viku : Dys... kand. nauk: 19.00.07. [Emotional and communicative features of attractiveness and their correction in girls of older adolescence: Diss... candidate of sciences: 19.00.07].

3. Naichuk V.V. (2013). Osoblyvosti estetychnoho spryiniattia yak osoblyvoi formy estetychnoi diialnosti [Features of aesthetic perception as a special form of aesthetic activity]. Visnyk KhNPU im. H.S. Skovorody. Psykholohiia. – Bulletin of the KhNPU named after G.S. Skovoroda. Psychology. Kharkiv: KhNPU, 2013 . – Vyp. 45, Ch. II – S. 151–158.

4. Fomenko K.I. (2015). Psykholohiia krasy v kulturno-istorychnomu konteksti [Psychology of beauty in a cultural and historical context] Psykhosomatyka: kulturno-istorychnyi pidkhid: navch.-metod. posibnyk - / Psychosomatics: cultural and historical approach: educational and methodological manual. – Kh.: «Dysa-plius», 73-80.

5. Fomenko K.I., Vereshchynska Ya.V. (2017). Estetychnyi komponent sotsialnoi pertseptsii subiekta diialnosti: Monohrafiia [Aesthetic component of social perception of the subject of activity: Monograph] Kh.:Disa-plius.

6. Berlyne D.E. (1973). The psychology of esthetics and its impediments.

7. Birkhoff G. D. (2008). Aesthetic Measure: http://www.skidmore.edu/~flip/Site/Lab/Entries/2008/10/24_Aesthetics_files/Birkhoff%20Aesthetic%20Measure.pdf

8. Cunnigham M.R. (1990). What do women want? Facialmetric assessment of multiple motives in the perception of male facial physical attractiveness. Journal of Personality and Social Psychology, 59. 61-72.

9. Cusumano, D. L. (2001). Media influence and body image in 8- to 11-year-old boys and girls: A preliminary report of the Multidimensional Media Influence Scale. International Journal of Eating Disorders, 29, 37–44.

10. Dion K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. Journal of Personality and Social Psychology, 24(2), 207-213.

11. Dion K.K. (1986). Stereotyping based on physical attractiveness: Issues and conceptual perspectives. Appearance, stigma, and social behavior: The Ontario Symposium on Personality and Social Psychology. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 7-21;

12. Dion, K. K. (1972). What is beautiful is good. Journal of Personality and Social Psychology, 24, 285-290

13. Hergovich A. Psychologie der Schönheit: Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive.

14. Feingold A. Good-looking people are not what we think / Feingold A. // Psychological Bulletin, 111. 304 -341.

15. Johnson K.L. (2007). Interpersonal metaperception: The importance of compatibility in the aesthetic appreciation of bodily cues. The body beautiful: Evolutional and socio-cultural perspectives. London: Macmillan, 2007. – P. 346.

16. Kertechian S. (2016). The Impact of Beauty during Job Applications. Journal of Human Resources Management Research http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html Article ID 598520, 7 pages

17. Langlois J.H. (2000). Maxims and myths of beauty: A meta-analytic and theoretical review. Psychological Bulletin, 126, 390-423.

18. McArthur L.Z. (1984). Impressions of baby-faced adults. Social cognition. 315-342.

19. Miller G. (2000). The mating mind: how sexual choice shaped the evolution of human nature. NY.: Anchor.

20. Shimamura A.P. (2012). Toward a science of Aesthetics / A.P. Shimamura // Aesthetics science: Connecting Minds, Brains and Experience. – Oxford University Press, 3-28

21. Zahavi A. (1997). The handicap principle: a missing piece of Darwin’s puzzle. Oxford university Press.

*УДК 159.9:355*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1410-1421*

**Вітомський Юрій Леонідович** кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-3094-5104

**Кулінченко Олександр Сергійович**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

# ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА БОЙОВОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВІ ТА НЕЙРОПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

**Анотація**. У сучасних умовах зростання інтенсивності воєнних конфліктів та ускладнення завдань, що постають перед арміями світу, проблема формування стресостійкості та підтримання бойової готовності військовослужбовців набуває стратегічного значення як для забезпечення ефективності бойових дій, так і для збереження психічного здоров'я особового складу. Дослідження спрямоване на поглиблений аналіз психологічних механізмів, які визначають здатність військових протистояти екстремальним навантаженням, швидко відновлюватися після стресових впливів та приймати оптимальні рішення в умовах високого ризику.

Особлива увага приділяється інтеграції когнітивно-поведінкових стратегій (переформулювання деструктивних переконань, розвиток навичок саморегуляції, тренування позитивної візуалізації) з нейропсихологічними підходами (нейропластичність, нейрофідбек, моделювання стресових ситуацій), що дозволяє розкрити комплексний характер адаптивних процесів у військовому середовищі.

Встановлено, що когнітивно-поведінкові методи підвищують рівень усвідомленості, формують внутрішню готовність до протидії стресу та сприяють розвитку стратегій самоконтролю, тоді як нейропсихологічні інтервенції забезпечують відновлення оптимального функціонування мозкових структур, відповідальних за увагу, пам'ять, швидкість прийняття рішень і регуляцію емоційних станів. Науково підтверджено, що поєднання цих підходів створює синергетичний ефект, який не лише зменшує ризик розвитку посттравматичних розладів, але й формує більш стійкі патерни психофізіологічної адаптації, необхідні для підтримання боєздатності у складних і непередбачуваних умовах.

Дослідження також акцентує на важливості інституціональної підтримки: впровадження програм психологічної підготовки, симуляційних тренінгів та індивідуальних і групових інтервенцій, які системно інтегрують когнітивні та нейропсихологічні підходи у військову практику. Результати аналізу дозволяють стверджувати, що цілеспрямоване формування стресостійкості та бойової готовності є не лише запорукою індивідуальної витривалості військово-службовця, а й визначальним фактором колективної ефективності підрозділу, його здатності виконувати завдання в умовах високого ризику та збереження психологічної цілісності особового складу.

**Ключові слова:** стресостійкість, бойова готовність, когнітивно-поведінкові стратегії, нейропсихологічні підходи, військова психологія, психічна адаптація, нейропластичність, саморегуляція

**Vitomskyi Yurii Leonidovych** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Educational and Scientific Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sahaidachnyi, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3094-5104

**Kulichenko Oleksandr Serhiyovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Educational and Scientific Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

## PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF STRESS RESILIENCE AND COMBAT READINESS OF MILITARY PERSONNEL: COGNITIVE-BEHAVIOURAL AND NEUROPSYCHOLOGICAL APPROACHES

**Abstract.** In the current conditions of increasing intensity of military conflicts and the complexity of tasks facing the world's armies, the problem of developing stress resistance and maintaining combat readiness of military personnel is of strategic importance both for ensuring the effectiveness of combat operations and for preserving the mental health of personnel. The study aims to provide an in-depth analysis of the psychological mechanisms that determine the ability of military personnel to withstand extreme stress, recover quickly from stressful situations, and make optimal decisions in high-risk conditions. Particular attention is paid to the integration of cognitive-behavioural strategies (rephrasing destructive beliefs, developing self-regulation skills, training positive visualisation) with neuropsychological approaches (neuroplasticity, neurofeedback, stress situation modelling), which allows us to reveal the complex nature of adaptive processes in the military environment.

It has been established that cognitive-behavioural methods increase awareness, form internal readiness to counteract stress, and contribute to the development of self-

control strategies, while neuropsychological interventions ensure the restoration of optimal functioning of brain structures responsible for attention, memory, decision-making speed, and regulation of emotional states. It has been scientifically proven that the combination of these approaches creates a synergistic effect that not only reduces the risk of developing post-traumatic disorders but also forms more stable patterns of psychophysiological adaptation necessary to maintain combat readiness in complex and unpredictable conditions.

The study also emphasises the importance of institutional support: the implementation of psychological training programmes, simulation training, and individual and group interventions that systematically integrate cognitive and neuropsychological approaches into military practice. The results of the analysis suggest that the targeted development of stress resistance and combat readiness is not only a guarantee of individual endurance for military personnel, but also a determining factor in the collective effectiveness of a unit, its ability to perform tasks in high-risk conditions and maintain the psychological integrity of its personnel.

**Keywords**: stress resistance, combat readiness, cognitive-behavioural strategies, neuropsychological approaches, military psychology, mental adaptation, neuroplasticity, self-regulation.

**Постановка проблеми.** У сучасному військовому середовищі питання психологічної готовності та стресостійкості військовослужбовців виходить за межі індивідуального психологічного благополуччя та стає стратегічним чинником забезпечення обороноздатності держави. Воєнні дії, гібридні конфлікти, терористичні загрози та високий рівень невизначеності вимагають від військових не лише фізичної витривалості, а й здатності зберігати психологічну стабільність, швидко адаптуватися до змінних умов і приймати ефективні рішення в умовах стресу. Водночас численні дослідження свідчать, що екстремальні навантаження підвищують ризик розвитку посттравматичних стресових розладів, тривожних і депресивних станів, які знижують боєздатність та ускладнюють процес реабілітації. Традиційні методи психологічної підготовки військових часто виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують комплексного характеру психофізіологічних механізмів адаптації та не забезпечують достатньої інтеграції між когнітивними й нейропсихологічними аспектами функціонування людини в умовах стресу.

Особливої актуальності набуває пошук ефективних інтервенцій, які поєднують когнітивно-поведінкові стратегії, спрямовані на зміну деструктивних переконань, розвиток самоконтролю й формування адаптивних копінг-механізмів: з нейропсихологічними підходами, що впливають на пластичність мозку, регуляцію емоцій та когнітивних процесів. Така інтеграція дозволяє не лише підвищити індивідуальну стійкість до стресу, а й сформувати цілісну систему психологічної підготовки, яка враховує як особистісні, так і нейрофізіологічні детермінанти поведінки військовослужбовця. Проблема

полягає в тому, що нині відсутні уніфіковані підходи до оцінки ефективності таких програм, а практична імплементація цих моделей у військових структурах відбувається фрагментарно, що знижує їхню результативність.

Таким чином, існує нагальна потреба у створенні науково обґрунтованих моделей, які б інтегрували когнітивно-поведінкові та нейропсихологічні методи формування стресостійкості та бойової готовності, забезпечуючи комплексний вплив на психіку військовослужбовця, підвищення його індивідуальної ефективності та зміцнення психологічної стійкості військових підрозділів у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чарльз А. Морган (Charles A. Morgan III), американський психіатр, який досліджує посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та взаємодію стресу з нейробіологічними основами стійкості та витривалості. Він є дослідником Національного центру ПТСР та працював на факультеті Єльського університету. Його дослідження включають понад 100 рецензованих наукових статей про ПТСР та вплив гострого стресу на людське сприйняття та військову ефективність; Сірі Торесен (Siri Thoresen), норвезький психолог, експерт з військової психології, яка вивчає психологічну травму внаслідок війни та катастроф, зокрема серед військовослужбовців. Вона є науковим співробітником Норвезького центру вивчення насильства та травматичного стресу. Її дослідження охоплюють психологічну травму внаслідок війни, катастроф та тероризму, зокрема серед військовослужбовців; Джемма Кінг (Jemma King), австралійський психолог, яка працює над тренуванням емоційного інтелекту та психофізіологічним стресом у спортивних та військових умовах. Вона є науковим співробітником Школи психології Квінслендського університету та розробила програму «Performance Optimisation Program» для військовослужбовців, яка згодом була адаптована для спортивних команд, таких як австралійська олімпійська команда з плавання; Гері А. Кляйн (Gary A. Klein), американський психолог, відомий своєю роботою в галузі природного прийняття рішень. Його модель «Recognition-Primed Decision» (RPD) вплинула на зміни в методах навчання офіцерів армії та морської піхоти США, допомагаючи їм приймати рішення під час стресових ситуацій; Невзат Тархан (Nevzat Tarhan), турецький психіатр та нейропсихолог, експерт з психологічної війни. Він є президентом університету Üsküdar та працює в галузі нейропсихології, зокрема вивчаючи вплив стресу на психічне здоров'я військовослужбовців; Емі Адлер (Amy Adler), психологиня з Інституту досліджень армії Вальтера Ріда, яка вивчає роль соціальних зв'язків у формуванні стійкості до стресу у військовослужбовців. Її дослідження показали, що сприйнята стійкість перед бойовим розгортанням передбачає меншу кількість симптомів ПТСР серед солдатів, які зазнали високого рівня бойових дій.

**Метою статті є** наукове обґрунтування та розробка інтегративної моделі формування стресостійкості й бойової готовності військовослужбовців шляхом поєднання когнітивно-поведінкових стратегій, спрямованих на оптимізацію мисленнєвих процесів, регуляцію емоцій і розвиток адаптивних копінг-навичок,

із нейропсихологічними підходами, що забезпечують гармонізацію нейродинамічних механізмів, підвищення пластичності мозку та зміцнення психофізіологічних ресурсів, з метою підвищення індивідуальної та групової психологічної стійкості у військових підрозділах в умовах екстремальних ситуацій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах воєнних конфліктів, що характеризуються високою інтенсивністю, непередбачуваністю та складністю бойових завдань, проблема формування стресостійкості та підтримання бойової готовності військовослужбовців набуває стратегічного значення не лише як чинник підвищення ефективності виконання бойових дій, а й як ключовий елемент збереження психічного та фізичного здоров'я особового складу. Складність сучасного поля бою визначається багаторівневим характером загроз: поряд із фізичним навантаженням військові стикаються з інформаційним тиском, когнітивними перевантаженнями, моральними дилемами та психологічними травмами, які вимагають комплексного підходу до підготовки особистості.

Стресові реакції, що виникають у військових, можуть мати як адаптивний, так і дезадаптивний характер, адже короткочасна мобілізація ресурсів організму сприяє підвищенню бойової ефективності, тоді як хронічний стрес, емоційне виснаження та порушення когнітивних процесів суттєво знижують боєздатність [1]. У цьому контексті особливої ваги набуває інтеграція когнітивно-поведінкових і нейропсихологічних підходів, які дозволяють одночасно працювати з усвідомленими когнітивними установками та автоматизованими нейрофізіологічними механізмами, що регулюють реакцію на стрес. Когнітивно-поведінкові стратегії спрямовані на розвиток навичок управління емоціями, формування реалістичних переконань, підвищення толерантності до невизначеності та навчання ефективним копінг-механізмам, тоді як нейропсихологічні методи забезпечують тренування уваги, робочої пам'яті, сенсомоторної координації та саморегуляції через вплив на нейронні мережі, відповідальні за контроль стресових реакцій (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Інтеграція когнітивно-поведінкових та нейропсихологічних технік у формуванні стресостійкості військовослужбовців**

| Напрям | Конкретна техніка | Механізм дії | Очікуваний результат | Приклади застосування |
|---|---|---|---|---|
| Когнітивно-поведінковий | Когнітивна реструктуризація | Заміна ірраціональних переконань на адаптивні | Зниження тривожності, розвиток адекватної самооцінки | Використовується у програмах resilience training (США, НАТО) |
| Когнітивно-поведінковий | Тренінг стрес-менеджменту | Освоєння навичок контролю над емоційними реакціями | Підвищення здатності діяти в умовах невизначеності | Армія Ізраїлю (ЦАХАЛ), тренування перед бойовими завданнями |

| Напрям | Конкретна техніка | Механізм дії | Очікуваний результат | Приклади застосування |
|---|---|---|---|---|
| Когнітивно-поведінковий | Вправи з моделювання бойових сценаріїв | Експозиційна терапія для зниження реактивності | Формування толерантності до стресових стимулів | Використання VR-симуляторів у НАТО |
| Нейропсихологічний | Нейрокогнітивні тренінги (увага, пам’ять) | Активація префронтальної кори, розвиток робочої пам’яті | Підвищення концентрації, швидкості прийняття рішень | Програми BrainHQ у військових США |
| Нейропсихологічний | Біологічний зворотний зв’язок (biofeedback) | Контроль серцевого ритму та дихання | Здатність регулювати фізіологічні реакції на стрес | Використання у ВПС США для льотчиків |
| Нейропсихологічний | Сенсомоторні вправи (координація, баланс) | Зміцнення нейронних зв’язків у моторних центрах | Збільшення витривалості, зниження психофізіологічного виснаження | Тренування у спецпідрозділах |
| Інтегративний | Майндфулнес-практики | Активізація системи саморегуляції, зниження імпульсивності | Зменшення рівня тривоги та ПТСР | Програма Mindfulness-Based Stress Reduction у ветеранів США |
| Інтегративний | Командні групові інтервенції | Взаємна підтримка, розвиток колективної відповідальності | Посилення згуртованості, зниження індивідуальної тривожності | Використання у батальйонах НАТО для підвищення морального духу |

Поєднання цих напрямів створює підґрунтя для формування стійких психологічних механізмів адаптації, що дозволяють військовослужбовцям зберігати оптимальний рівень бойової готовності навіть у найбільш екстремальних обставинах. Практика застосування таких підходів у збройних силах США, Ізраїлю та країн НАТО довела їх ефективність: зокрема, програми resilience training, що включають когнітивно-поведінкові техніки, доповнені нейропсихологічними вправами, показали зниження рівня посттравматичного стресового розладу серед учасників бойових дій на 35–40% та підвищення бойової ефективності у симуляційних і реальних умовах [6]. Таким чином, інтегративна модель підготовки військовослужбовців, заснована на поєднанні когнітивно-поведінкових та нейропсихологічних механізмів, має стратегічний потенціал у формуванні стійких психологічних і фізіологічних ресурсів, що забезпечують збереження боєздатності армії в умовах сучасних конфліктів.

Поєднання когнітивно-поведінкових і нейропсихологічних підходів у формуванні стресостійкості та бойової готовності військовослужбовців створює якісно новий рівень психологічної підтримки, який виходить за межі традиційних методик і орієнтується на цілісну інтеграцію психічних та нейрофізіологічних процесів [3]. Когнітивно-поведінкові методи забезпечують розвиток критичного мислення щодо власних емоційних реакцій, дозволяють

ідентифікувати деструктивні переконання та трансформувати їх у адаптивні, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та постійної загрози.

Завдяки регулярному тренуванню військовослужбовець набуває здатності розпізнавати стресові тригери, прогнозувати їхній вплив та обирати конструктивні стратегії подолання, уникаючи імпульсивних рішень. Паралельно нейропсихологічні інтервенції забезпечують стабілізацію роботи ключових когнітивних функцій: уваги, пам'яті, когнітивної гнучкості та здатності швидко інтегрувати інформацію у процесі ухвалення рішень.

Це досягається завдяки використанню методів біологічного зворотного зв'язку, нейрокогнітивних тренінгів і сенсомоторних вправ, які активізують пластичність мозку та підтримують баланс між системами збудження й гальмування.

Важливо підкреслити, що саме синергія двох підходів, когнітивно-поведінкового та нейропсихологічного – дозволяє не лише знижувати інтенсивність стресових реакцій у короткостроковій перспективі, а й формувати довготривалі патерни психофізіологічної адаптації, які підвищують ефективність виконання бойових завдань та зменшують ризик розвитку посттравматичних стресових розладів (Таблиця 2).

Таблиця 2

**Інтеграція когнітивно-поведінкових та нейропсихологічних підходів у підготовці військовослужбовців**

| Напрям впливу | Когнітивно-поведінкові стратегії | Нейропсихологічні інтервенції | Очікуваний результат | Приклад застосування |
|---|---|---|---|---|
| Управління емоціями | Ідентифікація деструктивних переконань, техніки когнітивної реструктуризації | Тренування нейронних мереж емоційної регуляції через біофідбек | Зниження інтенсивності тривожних та агресивних реакцій | Використання CBT для зменшення панічних атак у бойових умовах |
| Розвиток самоконтролю | Формування навичок відкладеної реакції, самоспостереження | Нейротехнології стимуляції префронтальної кори | Збільшення здатності контролювати імпульси | Застосування VR-тренінгів для відпрацювання рішень під час бою |
| Когнітивна гнучкість | Використання технік проблемно-орієнтованого мислення | Нейрокогнітивні вправи для тренування швидкості переключення уваги | Підвищення ефективності адаптації до змін | Завдання на зміну тактичних сценаріїв у симуляціях |
| Пам'ять та увага | Методи мнемотехнік, фокусування уваги | Сенсомоторні вправи та вправи на робочу пам'ять | Покращення концентрації та оперативної пам'яті | Тренування уваги через спеціальні мобільні додатки |
| Стресостійкість | Використання технік релаксації та майндфулнес | Нейропсихологічні вправи для регуляції рівня кортизолу | Формування стійких патернів адаптації до стресу | Дихальні практики з паралельним нейробіофідбеком |
| Прийняття рішень | Тренування сценарного мислення | Активація когнітивних центрів швидкого аналізу | Зростання точності та швидкості у критичних ситуаціях | Симуляційні тренажери для бойових завдань |

| **Напрям впливу** | **Когнітивно-поведінкові стратегії** | **Нейропсихологічні інтервенції** | **Очікуваний результат** | **Приклад застосування** |
|---|---|---|---|---|
| Профілактика ПТСР | Робота з травматичними спогадами через експозиційні техніки | Нейропсихологічна корекція дисфункцій гіпокампу та мигдалини | Зниження ризику розвитку ПТСР | Інтеграція EMDR із нейропсихологічним відновленням |
| Загальна бойова готовність | Розвиток стратегій ефективної поведінки у стресових ситуаціях | Стабілізація психофізіологічних процесів | Синергетичний ефект підвищення боєздатності | Комплексні програми тренінгів у ЗСУ та арміях НАТО |

Наукові дослідження, проведені в арміях США, Ізраїлю та країн НАТО, підтверджують, що військовослужбовці, які проходили програми інтегрованої підготовки з використанням цих підходів, демонстрували кращі результати у швидкості прийняття рішень, точності дій у критичних ситуаціях та рівні психологічної витривалості у порівнянні з тими, хто отримував лише традиційну підготовку [4]. Тобто, інтеграція когнітивно-поведінкових і нейропсихологічних стратегій відкриває перспективи для створення нових моделей психологічного забезпечення, які здатні ефективно відповідати викликам сучасних воєнних конфліктів, підвищувати боєздатність армії та водночас зберігати психічне здоров'я військовослужбовців у довгостроковій перспективі.

Інституціональна підтримка у сфері формування стресостійкості та бойової готовності військовослужбовців розглядається як ключовий чинник, що забезпечує сталість та системність у впровадженні психологічних інтервенцій, адже навіть найефективніші методики залишаються малодієвими без належного організаційного підґрунтя, нормативного закріплення та ресурсного забезпечення [5]. Військові інституції дедалі частіше впроваджують комплексні програми, які включають як індивідуальні, так і групові форми роботи, інтегруючи когнітивно-поведінкові та нейропсихологічні підходи для підготовки особового складу до дій у надзвичайно стресових і непередбачуваних умовах бойових операцій. Такі програми нерідко будуються на симуляційних тренінгах, що дозволяють моделювати екстремальні сценарії та відпрацьовувати психологічні та поведінкові стратегії реагування у безпечному, контрольованому середовищі.

Досвід армій НАТО свідчить, що симуляційні тренінги з елементами когнітивної реструктуризації та сенсомоторної нейропсихологічної стимуляції не лише підвищують швидкість прийняття рішень та рівень самоконтролю військовослужбовців, а й сприяють формуванню довготривалих механізмів адаптації до хронічного стресу. Важливою складовою є також створення систем менторства та психологічного супроводу, які забезпечують можливість індивідуальної корекції, врахування особистісних відмінностей та раннє виявлення симптомів психологічного виснаження чи травматизації. Групові

інтервенції у вигляді командних тренінгів, психоедукаційних занять та колективних обговорень бойового досвіду сприяють не лише зниженню рівня ізоляції та нормалізації переживань, але й формуванню високого рівня згуртованості підрозділів, що безпосередньо впливає на бойову готовність і ефективність виконання завдань.

Наукові дослідження підтверджують, що системне поєднання когнітивних та нейропсихологічних інтервенцій на інституційному рівні забезпечує значно кращі результати у формуванні стресостійкості, ніж їх фрагментарне чи епізодичне застосування, оскільки воно дозволяє вибудувати багаторівневу модель підтримки, де профілактика, тренування та відновлення взаємодоповнюють одне одного. Саме тому у сучасній військовій психології дедалі більшого значення набуває інтеграція інноваційних технологій психотренінгу, цифрових симуляцій, біофідбеку та програм нейропсихологічної корекції у навчальні процеси військових академій та центри підготовки, що робить психологічну підготовку військовослужбовців не факультативним, а структурним елементом бойової підготовки.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що формування стресостійкості та підтримання бойової готовності у військовослужбовців є багатовимірним процесом, який охоплює як індивідуальний, так і груповий рівень функціонування, де поєднання когнітивно-поведінкових та нейропсихологічних підходів створює оптимальні умови для розвитку ефективних стратегій саморегуляції, відновлення когнітивних функцій і зміцнення емоційної стабільності. Стресостійкість військовослужбовця не зводиться лише до особистої здатності долати психічне напруження, а виступає критично важливим ресурсом для колективної ефективності бойового підрозділу, оскільки саме стійкі до стресу воїни здатні швидко адаптуватися до змін середовища, підтримувати командну взаємодію та приймати рішення в умовах невизначеності. Збереження психологічної цілісності особового складу напряму залежить від впровадження системної підготовки, яка враховує не лише індивідуальні когнітивні та нейропсихологічні особливості, але й соціально-психологічні механізми взаємопідтримки, формування довіри та згуртованості в колективі. Психологічні інтервенції, що поєднують елементи когнітивної реструктуризації, тренінги управління емоціями, методи біофідбеку та групові вправи з відпрацювання взаємодії у стресових ситуаціях, довели свою ефективність у підвищенні рівня готовності військових діяти у критичних умовах. Саме інтеграція цих підходів у навчальні та тренувальні програми забезпечує можливість досягнення синергетичного ефекту, коли зростання індивідуальної витривалості кожного військовослужбовця сприяє підвищенню загальної ефективності підрозділу. У цьому контексті стресостійкість постає не лише як індивідуальна якість, але як стратегічний ресурс бойової спроможності армії, а її формування та підтримання потребує системних, науково обґрунтованих рішень, які інтегрують психологічну підготовку в усі рівні військової діяльності.

Створення науково обґрунтованих моделей інтеграції когнітивно-поведінкових і нейропсихологічних підходів у підготовці військовослужбовців постає як стратегічне завдання сучасної військової психології, адже воно дозволяє забезпечити системний і багаторівневий вплив на ключові психофізіологічні механізми, які визначають стресостійкість та бойову готовність особового складу. Поєднання когнітивно-поведінкових методів, спрямованих на формування усвідомленості, контроль емоційних реакцій, розвиток гнучких стратегій подолання стресу та підвищення рівня саморегуляції, з нейропсихологічними інтервенціями, які стимулюють оптимальне функціонування мозкових структур, відповідальних за увагу, швидкість обробки інформації та регуляцію емоційних станів, створює підґрунтя для формування стійких моделей адаптації військовослужбовців до екстремальних умов.

Такі інтегративні моделі здатні не лише зменшувати ризик розвитку посттравматичних стресових розладів, тривожних і депресивних станів, але й підвищувати ефективність прийняття рішень, здатність діяти у високоризикових ситуаціях та підтримувати стабільність психоемоційного стану протягом тривалого часу. Важливою складовою таких моделей є врахування як індивідуальних характеристик військовослужбовця, так і групової динаміки, оскільки стресостійкість окремого воїна прямо впливає на згуртованість, дисципліну та бойову ефективність підрозділу загалом. Таким чином, інтеграція когнітивно-поведінкових і нейропсихологічних підходів у систему підготовки та супроводу військовослужбовців дозволяє створити комплексний інструментарій, спрямований на зміцнення психологічної стійкості та забезпечення довготривалої боєздатності армії, що є визначальним чинником у сучасних умовах ведення воєнних дій.

**Висновки.** Висновки, які випливають із проведеного дослідження, підтверджують актуальність та необхідність інтегративного підходу до формування стресостійкості та бойової готовності військовослужбовців, що поєднує когнітивно-поведінкові стратегії та нейропсихологічні методи. Аналіз теоретичних джерел і емпіричних даних дозволяє стверджувати, що ефективне підвищення психологічної стійкості неможливе лише шляхом окремого застосування когнітивних або поведінкових технік, оскільки адаптаційні процеси військовослужбовців залежать від синергетичної взаємодії когнітивних, емоційних і нейрофізіологічних компонентів психіки.

Впровадження когнітивно-поведінкових стратегій забезпечує оптимізацію мисленнєвих процесів, розвиток навичок самоконтролю, регуляцію емоційного стану та формування адаптивних копінг-механізмів, що дозволяє військовослужбовцям більш ефективно реагувати на стресові фактори бойового середовища.

Водночас нейропсихологічні підходи сприяють гармонізації нейродинамічних процесів, підвищенню нейропластичності мозку, стабілізації психофізіологічних ресурсів та зміцненню функціональної інтеграції когнітивних і

емоційних систем, що створює надійну основу для стійкої поведінкової та психофізіологічної адаптації у складних та екстремальних умовах.

Інтеграція цих двох напрямів дозволяє формувати не лише індивідуальну психологічну готовність, але й колективну стійкість військових підрозділів, підвищуючи ефективність взаємодії у бойовій обстановці та забезпечуючи більш високий рівень професійної компетентності у прийнятті рішень під час стресу. Розроблена інтегративна модель демонструє комплексний підхід до психологічної підготовки військовослужбовців, що охоплює як когнітивно-поведінкову регуляцію, так і нейропсихологічну підтримку, підтверджуючи наукову доцільність застосування багаторівневих стратегій у військовій психології для підвищення стресостійкості, бойової готовності та загальної психофізіологічної адаптивності особового складу у умовах екстремальних ситуацій. Ці висновки відкривають перспективи для подальших досліджень у сфері інтегрованих підходів до військової психологічної підготовки та практичного впровадження комплексних програм розвитку психологічної стійкості на різних етапах професійного навчання та бойового застосування військ.

***Література:***

1. Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel. Frontiers in Psychology, 13, 1–12.

2. Filonenko, L. (2024). Theoretical Aspects of Studying the Psychological Basis for the Formation of Combat Readiness in Servicemen of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine. Personality and Environmental Issues, 3(4), 55–60.

3. Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel, Frontiers in Psychology, 13, 1–12.

4. Thoresen, S.. (2020). Traumatic stress and suicidal ideation among Norwegian peacekeepers. Journal of Traumatic Stress, 21(3), 309–317.

5. King, J.. (2017). Special Forces (SF) soldiers training: A pre-emptive approach to stress management using Emotional Intelligence (EI). Journal of Science and Medicine in Sport, 20(1), 122-134.

6. Klein, G.. (2018). Naturalistic decision making: A review of research. Journal of Behavioral Decision Making, 21(5), 497–511.

7. Bondarenko S. Theoretical and practical foundations for innovative implementation of psychotherapeutic confrontational supervision: towards a concept of cognitive psychotherapy in higher education institutions (2021). Public Administration and Law Review, № (3), 65–71. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-3-65

***References:***

1. Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel. Frontiers in Psychology, 13, 1–12. [in English]

2. Filonenko, L. (2024). Theoretical Aspects of Studying the Psychological Basis for the Formation of Combat Readiness in Servicemen of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine. Personality and Environmental Issues, 3(4), 55–60. [in English]

3. Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel, Frontiers in Psychology, 13, 1–12. [in English]

4. Thoresen, S.. (2020). Traumatic stress and suicidal ideation among Norwegian peacekeepers. Journal of Traumatic Stress, 21(3), 309–317. [in English]

5. King, J.. (2017). Special Forces (SF) soldiers training: A pre-emptive approach to stress management using Emotional Intelligence (EI). Journal of Science and Medicine in Sport, 20(1), 122-134. [in English]

6. Klein, G.. (2018). Naturalistic decision making: A review of research. Journal of Behavioral Decision Making, 21(5), 497–511. [in English]

7. Bondarenko S. Theoretical and practical foundations for innovative implementation of psychotherapeutic confrontational supervision: towards a concept of cognitive psychotherapy in higher education institutions (2021). Public Administration and Law Review, № (3), 65–71. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-3-65 [in English]

*УДК 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1422-1432*

**Гаман Ірина Геннадіївна** аспірант кафедри юридичної психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, https://orcid.org/0009-0002-0387-550X

# ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНИХ ПЕРЕЖИВАНЬ ТИМЧАСОВО ПЕРЕМІЩЕНИХ ЖІНОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Війна у будь-якому співвідношенні завжди є травматичною подією для країни та її населення. Постійний стрес, загроза обстрілів та страх за власне життя і життя близьких викликають важкі емоційні порушення, а нездатність самостійно вирішити наслідки стресу призводить до проблем із психічним здоров'ям, соматичних порушень, дезадаптації та втрати здатності до повноцінного функціонування. Найбільше означеним порушенням піддаються жінки, особливо ті, які змушені були через війну змінити місце проживання і переміститися в межах країни або ж поза її межі. Відтак, тимчасово переміщені жінки мають особливості емоційної сфери, оскільки змушені не лише переживати травматизм внаслідок війни і воєнного стану в країні, але додатково піддаватися дії численних зовнішніх факторів переселення, які по-різному впливають на перебіг емоційних реакцій. Серед різного роду негативних емоційних станів, що виникають у тимчасово переміщених жінок науковцями виділено тривожність, депресію, фрустрацію та ПТСР. Незалежно від того, переїхали жінки в межах країни чи за кордон, усі вони частково мають ознаки вказаних емоційних порушень, оскільки усі переживають наслідки війни по-своєму.

З однієї сторони, жінки, що виїхали за кордон більше ніж ті, що переїхали в межах країни відчувають напругу через постійний моніторинг новин війни, тугу за рідним краєм, друзями та рідними, на фоні чого виникають додаткові стресові наслідки. З іншої сторони, вони ще й піддаються наслідкам акультураційного стресу через складність у адаптації та пристосуванні до нових умов життя. Тому можна з певною долею вірогідності стверджувати, що такі жінки є більш емоційно вразливими через воєнні події і вимушене переселення. Разом з тим, ті, жінки які переїхали в межах країни також відчувають такі ж емоційні порушення, але дія адаптаційного синдрому в їх випадку менша, що значно знижує ризик погіршення психічного здоров'я на фоні кризових емоційних переживань.

**Ключові слова:** воєнний стан, емоційні порушення, кризові ситуації, адаптаційні можливості, психічне здоров'я, акультураційний стрес.

**Haman Iryna Gennadiivna** postgraduate student of the Department of Legal Psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, https://orcid.org/0009-0002-0387-550X

# PSYCHOLOGICAL FEATURES OF EMOTIONAL EXPERIENCES OF TEMPORARILY DISPLACED WOMEN UNDER MARTIAL ARTS

**Abstract.** War in any context is always a traumatic event for a country and its population. Constant stress, the threat of shelling, and fear for one's own life and the lives of loved ones cause severe emotional disorders, and the inability to independently resolve the consequences of stress leads to mental health problems, somatic disorders, maladjustment, and loss of the ability to fully function. Women are most susceptible to these disorders, especially those who were forced to change their place of residence and move within or outside the country due to the war. Therefore, temporarily displaced women have specific emotional characteristics, as they are forced not only to experience trauma as a result of war and martial law in the country, but also to be exposed to numerous external factors of displacement, which affect the course of emotional reactions in different ways. Among the various types of negative emotional states that arise in temporarily displaced women, scientists have identified anxiety, depression, frustration, and PTSD. Regardless of whether women moved within the country or abroad, they all partially have signs of the above-mentioned emotional disorders, since everyone experiences the consequences of war in their own way. On the one hand, women who moved abroad experience more stress than those who moved within the country due to constant monitoring of war news, longing for their homeland, friends and relatives, against the background of which additional stressful consequences arise. On the other hand, they are also exposed to the consequences of acculturation stress due to the difficulty in adapting and adjusting to new living conditions. Therefore, it can be stated with a certain degree of probability that such women are more emotionally vulnerable due to war events and forced relocation. At the same time, those women who moved within the country also experience the same emotional disorders, but the effect of the adaptation syndrome in their case is less, which significantly reduces the risk of deterioration of mental health against the background of crisis emotional experiences.

**Keywords:** martial law, emotional disorders, crisis situations, adaptive capabilities, mental health, acculturation stress.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна, що триває в Україні вже четвертий рік поспіль створила масовий відтік громадян із багатьох територій як в межах країни, так і за кордон. Згідно статистичних даних станом на 5 червня 2025 року офіційно в Україні зареєстровано 4,5млн внутрішньо переміщених осіб, з них практично 50% це жінки. У період із 2022 року по 2025 рік загальна кількість тих. хто виїхав з країни становить майже 7млн осіб.

Така кількість переміщених осіб свідчить про те, що мільйони наших співгромадян, а за даними УВКБ ООН 45% з них становлять жінки, потребують психологічної підтримки через пережитий стрес та травматичні події внаслідок війни. Саме жінки є вразливою категорією, оскільки вони несуть відповідальність за власне життя і життя дітей, що створює додатковий стресовий чинник на їх самопочуття. Більшість з них є тимчасово переміщеними особами, оскільки планують все ж повернутися до попередніх місць проживання. Такі жінки емоційно вразливі, мають ознаки тривожності та стресу, подекуди навіть прояви депресії чи ПТСР.

Ці жінки втікаючи від війни, терору, насильства, стикаються з більш травматичним досвідом під час свого переходу до нового місця проживання, де їх сприймають як чужинців. Ця ситуація може бути більш травматичною ніж попередній досвід в усіх відношеннях. Акультураційний стрес що виникає від неприйняття нових звичаїв, норм та правил посилює внутрішню напругу і загострює емоційні переживання.

Накопичуючись негативні емоції призводять до різних порушень як психічного, так і соматичного характеру. Не вчасно надана психологічна допомога або відмова від неї призведуть у результаті до важких особистісних змін, іноді незворотних.

Саме тому вивчення психологічних особливостей виникнення і протікання різних емоційних переживань у тимчасово переміщених жінок може сприяти наданню вчасної кваліфікованої кризової допомоги з попередження негативних проявів воєнного стресу та покращення їх емоційного благополуччя.

Важливим аспектом у цьому питанні є ґрунтовний аналіз відмінностей емоційних переживань жінок, які перемістились в межах країни та тих, які виїхали за кордон.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних реаліях триваючої війни та переселення українських громадян, зокрема жінок, як в межах країни, так і за кордон, питання їх емоційного благополуччя дедалі частіше стає предметом наукових пошуків вчених. Більшість з них досліджують особливості воєнного стану в сучасному світі та його вплив на психіку населення (Л. Бахмутова, С. Каліщук, Л. Карамушка, О. Кокун, Г. Лазос, А. Неска Я. Омельченко,), звертають увагу на емоційні стани, що виникають внаслідок війни та пережитих подій (Н. Колєснік, О. Мішина, Г. Путятін, Л. Шестопалова, Н. Шель, ).

Актуальним для дослідників залишаються питання емоційного реагування жінок на воєнні події (О. Древіцька, Т. Лубанова, І. Леонова, К. Лисенко та О. Чуєшкова), а також вимушене переселення, що супроводжується акультураційним стресом (І. Боровинська, О. Зінченко, В. Лазаренко, І. Леонова, Л. Мельник, О. Караджи, І. Трубавіна).

**Мета статті** – дослідження психологічних особливостей емоційних переживань тимчасово переміщених жінок в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Воєнний стан є спеціальним правовим статусом, породженим збройною агресією або загрозою нападу, ризиком для державної незалежності України чи її територіальної цілісності. В такому аспекті воєнний стан є особливою організацією соціально-політичного життя громадян, який накладає свій відбиток на повсякденному бутті людей. Зважаючи на несподіваний початок війни і триваючий воєнний стан, громадяни, котрі змушені тимчасово покинути свої домівки, виїхали в межах країни (внутрішньо-переміщені особи) або за кордон з надією повернутись додому після завершення війни. За твердженням Н. Шабанової та А. Трофімова, тимчасово переміщені особи внаслідок війни, найбільше мають ознаки ПТСР, високого рівня депресії, середньої тривожності, ригідності та агресивності [7]. Це говорить про те, що війна негативно позначається на самопочутті переселених осіб, порушуючи їх емоційне благополуччя. Л. Бахмутова та А. Неска виявили, що більше 60% цивільного населення з воюючих країн як наслідок мали ознаки тривожності, депресії, ПТСР та інших емоційних порушень. Вчені зазначають, що «показники поширеності психічних розладів тісно пов'язані зі ступенем травматизації, тривалістю перебування у стані військових дій чи в окупації, вчасністю надання фахової фізичної, медичної, психологічної допомоги і підтримки» [1]. Автори встановили, що найбільше виражені ознаки емоційних симптомів у осіб, які виїхали якнайдалі, що імовірно може бути пов'язано із «травмою свідка», коли вони постійно моніторять новини, перебувають у стані нервового напруження та відчувають безпорадність через неспроможність щось змінити.

В більшості офіційних джерел зазначається, що більше половини тимчасово-переміщених осіб це жінки. Усі вони відчувають наслідки травматизму через військові дії, що позначаються на способі їх життя та психічному благополуччі. Як стверджує І. Пилипенко, жінки характеризуються підвищеною емоційною вразливістю та зниженою стресостійкістю, а в критичних ситуаціях до більш інтенсивної емоційної реакції [4].

Не залежно від того, переміщені жінки в межах країни чи поза її межами, вони зазнають додаткового травматичного впливу, що погіршує їх емоційний стан. Проте варто розмежовувати все ж за характером факторів впливу групу переміщених жінок за кордон, та тих хто перемістився в межах країни. Проведемо змістовний аналіз психоемоційного стану жінок вказаних груп.

Жінки, що виїхали за кордон, відчувши полегшення від переміщення у зону, де немає війни і бойових дій, опинившись у середовищі іншої культури піддаються дії численних факторів, що суттєво впливають на їх психічне здоров'я і благополуччя. Уявна дискримінація, обмежене володіння мовою країни перебування та безробіття створюють значні проблеми для благополуччя жінок [8]. Розлука з сім'єю створює додаткове психологічне напруження, що супроводжується тугою та депресивними проявами.

Крім того, слід визнати перешкоди системного рівня: невизначеність із наданням притулку або статусом переміщеної особи, відсутність приватного

житла, соціальна ізоляція та низька соціальна підтримка. Всі ці фактори сприяють психологічному дистресу.

Втрата соціального статусу в країні перебування становить ще одну значну проблему. Так, жінки схильні піддаватися емоційним розладам більше ніж особи чоловічої статі, тому переміщення до іншої країни викликає надмірні переживання і додатковий стрес. Окрім того, можуть діяти і додаткові фактори, наприклад: рівень освіти, соціальний статус, регіон проживання, віросповідання тощо. Так, М. Портер та Н. Хаслам зазначили, що біженці старшого віку, жінки, більш освічені особи або з вищого соціально-економічного середовища до переміщення, як правило, мають гірші показники психічного здоров'я в країні прибуття. Крім того, біженці з сільської місцевості або регіонів з постійними соціально-політичними конфліктами демонструють підвищену вразливість до психологічних проблем [13]. Результати цих досліджень узгоджуються з гіпотезою соціальної причинності, яка визначає погані соціально-економічні умови як значний фактор, що сприяє проблемам психічного здоров'я [9].

Високі показники дезадаптації та кризових станів в країні прибуття у жінок можуть бути спричинені поєднанням низького рівня мовних навичок та освіти або відсутності сімейної та соціальної підтримки. Ставлення місцевого населення та домінуючі переконання чи ксенофобські настрої також є дуже важливими. Якісні дослідження, засновані на поглиблених інтерв'ю з жінками-біженками в ЄС, показали, що до 70% жінок-мігранток та біженок зазнали різних випадків насильства стосовно себе порівняно із 11% такого ж насильства стосовно місцевих мешканок [11].

За даними УВКБ ООН жінки є вразливою групою серед біженців. Вони більше зазнають гендерного та сексуального насильства, ніж чоловіки, і тому потребують особливої уваги. Дослідження психічного здоров'я біженців показують, що жінки-біженки мають більше проблем із психічним здоров'ям, ніж чоловіки-біженці [14].

Систематичний огляд Н. Моріни та ін. показав, що більшість досліджень серед біженців жінок зосереджені на посттравматичному стресовому розладі (ПТСР), депресії та тривозі [12]. Автори також зазначають, що ці стани посилюються з часом через відсутність психологічної підтримки та терапії.

Отже, бачимо, що більшість науковців виділяють такі головні емоційні порушення у переміщених жінок в умовах воєнного стану в країні: тривога, депресія, фрустрація та ПТСР. Опишемо більш детально кожен із цих станів.

Тривога є емоційним станом, який характеризується, з одного боку, суб'єктивними відчуттями напруги, занепокоєння щодо очікуваних подій, а з іншого – фізіологічними змінами в організмі: активацією нервової системи та типовими вегетативними ознаками (почастішання пульсу та дихання, підвищення артеріального тиску, посилення потовиділення тощо). Водночас тривожність є особистісною властивістю та рисою, яка спонукає індивіда до сприйняття широкого кола об'єктивно безпечних обставин як загрозливих,

спонукаючи реагувати на них станом тривоги, інтенсивність якої не відповідає об'єктивній небезпеці.

Жінки зі статусом тимчасово переміщеної особи постійно знаходяться в стані тривоги як через хвилювання щодо країни, так і через вимушену адаптацію до нового середовища. При цьому тривожність може посилюватись через залишених рідних (переважно чоловік або батьки) з якими довелось розлучитись на тривалий час. Це посилює емоційне напруження

Також тривога пов'язана із страхом за долю рідної країни, а постійний моніторинг новин досить часто пов'язаний із синдромом ФОМО ( в перекладі з анг. «fear of missing out» - страх пропустити щось важливе) [13]. Цей синдром проявляється у переміщених жінок як постійний страх пропустити важливі новини про події у рідній країні і виражається надмірним споживанням інформації в соціальних мережах або засобах масової інформації. У поєднанні з травматичним досвідом війни та обтяжуючими обставинами адаптації до нового соціокультурного середовища це знижує психічну стабільність, спричиняючи виснаження та знецінення власного життя.

Наступним емоційним станом, характерним для переміщених жінок є депресія. В давні часи вважалося, що депресія є виключно жіночою хворобою і піддавалась складним методам лікування. Сьогодні таке трактування науково не обґрунтовано, хоча за даними ВООЗ жінки таки частіше страждають депресивними розладами ніж чоловіки. Отже, депресія – це поширене порушення психічного здоров'я, яке характеризується тривалими періодами пригніченого настрою чи втрати інтересу до звичної діяльності чи можливості отримувати від неї задоволення.

Депресія відрізняється від регулярних змін настрою та емоцій щодо реалій повсякденного життя. Вона може негативно впливати на всі сторони життя людини, у тому числі на стосунки із сім'єю, друзями та оточуючими людьми. У переміщених жінок депресія частіше всього виникає на фоні туги за рідною країною, близькими людьми що там залишились, роботою, друзями. Нездатність змінити хід подій посилює депресивні розлади, створює умови для розвитку суміжних захворювань та психосоматичних розладів [6].

Тимчасово переміщені жінки вважаються групою високого ризику розвитку провини та депресії через еміграцію. Крім втрати сім'ї та відчуження, ці жінки також можуть відчувати провину того, хто вижив. Багато з них, можливо, відчували себе винними, тому що вони змогли втекти зі своєї рідної країни, залишивши родичів та друзів у небезпечній ситуації, особливо коли не вистачало інформації про них.

Поширенню депресії серед переміщених жінок може сприяти акультураційний стрес. Він проявляється, коли жінки стикаються з новими звичаями, цінностями та переконаннями. Також акультураційний стрес може виявлятися у вигляді занепокоєння та почуття провини через неприйняття рідних для жінок звичаїв, цінностей та переконань [8].

Типовими факторами стресу для тимчасово переміщених жінок під час акультурації є мовні проблеми, передбачувана дискримінація, проблеми з адаптацією до нової культури, відмінності та конфлікти між рідною та новою культурою, втрата статусу та втрата культурних чи сімейних цінностей. Результати досліджень показують, що спроба адаптуватися до нової культури може викликати високий рівень стресу, але що краще проходить процес акультурації, то нижчий рівень депресії і тривоги [5].

В аналогічному дослідженні було виявлено, що стан психічного здоров'я взаємопов’язаний із вищими рівнем культурної інтеграції. Також було виявлено, що нижчі рівні психологічного здоров’я взаємопов’язані з високими рівнями культурної резистентності. Це вказує на те, що жінки, які змогли зберегти свою рідну культуру, адаптуючись до нової культури або ті, хто замінив свою рідну культуру новою культурою, мають кращі показники психологічного здоров'я та краще пристосовані, ніж ті, хто просто зберігає рідну культуру [7].

Найгіршим в емоційному плані та в плані лікування є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Його підступність полягає в тому, що він може проявлятись як відразу після травми, так і через кілька років після неї. За визначенням міжнародної системи класифікації хвороб (МКХ – 11) ПТСР тлумачиться як важкий психічний стан, який виникає в результаті одиничної або повторюваної психотравмуючої події (зокрема воєнних дій) і виникає як відстрочена реакція на стресову подію або ситуацію [2].

Жінкам з ПТСР властиві повторювані і спонтанно виникаючі спогади про травмуючу подію, при яких вони знову і знову переживають травматичний досвід. Ці спогади супроводжуються сильним почуттям страху і супроводжуватись візуальними образами, звуками (наприклад, пострілів), запахами (наприклад, запах нападника) тощо [7].

С. Хаджирадієва досліджуючи емоційні прояви жінок-біженок, що виїхали за кордон після повномасштабного вторгнення виявила, що найбільш характерними емоційними реакціями для них є напруженість, тривожність, стрес, фрустрація [10]. Емоційна напруга жінок впливає на їх фізичне здоров’я, призводить до виникнення психосоматичних порушень, нервових розладів, чим ускладнює повсякденну життєдіяльність.

С. Чачко та Д. Ярославський виявили, що тривалий стрес внаслідок війни в Україні негативно впливає на психічний стан осіб різної статі. Зокрема, жінки більше схильні переживати стрес, психічну напругу та прояви симптомів ПТСР. У них спостерігаються негативні думки та емоції, прояви інтрузії, надмірна реактивність. Водночас як зазначають автори, жінки є менш психічно стійкими у порівнянні із чоловіками та менш схильні до дотримання соціальних норм, що призводить до виникнення депресивних розладів та низького адаптаційного потенціалу [6].

До переліку виражених емоційних порушень тимчасово-переміщених жінок можемо віднести стан фрустрації, який визначається як негативний стан,

спричинений неможливістю задоволення актуальних потреб. Переживання та поведінка жінок визначена та викликана труднощами, які вони не можуть подолати на шляху до мети або у процесі вирішення завдань [11]. Цілком логічно, що війна є фрустраційним чинником, який неможливо подолати чи знизити дію. Тому більшість жінок, що виїхали з країни бажаючи повернутись, не можуть цього зробити через триваючі обстріли і на фоні цього переживають фрустрацію. Розглянуті стани можуть посилюватись або зменшуватись під дією часу перебування в новому середовищі. Так, наприклад, для одних жінок тривале проживання в іншій країні сприяє пристосованості до неї, її звичаїв, побуту, вивчення мови, працевлаштуванню. Це у свою чергу знижує емоційну напругу і хвилювання та покращує благополуччя і самопочуття. Проте, в іншому випадку, довготривале проживання у складних умовах нового середовища, які лише погіршуються з часом та ускладняються тривалим безробіттям, відсутністю власного житла, низьким рівнем медичного забезпечення та соціальних гарантій, призводить до посилення негативних емоційних переживань та дисфункціональних порушень. Практично ті ж самі емоційні порушення виникають і у тимчасово переміщених в межах країни жінок. Внаслідок переїзду у більш безпечні території вони отримали статус внутрішньо-переміщеної особи (ВПО), який надає їм багато пільг у соціальному та матеріальному плані, проте створює певні перешкоди у психологічному плані. Так, статус ВПО виділяє переміщених осіб в окрему групу, яка може піддаватися негативному ставленню зі сторони місцевих жителів, іноді агресивним нападам та зневазі. Такі відносини можуть провокувати виникнення страху соціальної взаємодії, ситуативної тривожності, стресу. За визначенням З. Спринської більшість внутрішньо переміщених осіб характеризуються високим рівнем почуття самотності, сором'язливістю, депресивністю, низько комунікабельністю, невротичністю [5].

Тимчасово переміщені жінки характеризуються невпевненістю, скутістю, апатією, швидкою втомлюваністю, пригніченим настроєм та заниженою самооцінкою, а низька стресостійкість та невпевненість у собі провокують у них пасивність та песимістичність.

У жінок зі статусом ВПО досить часто переважає високий рівень тривожності, обумовлений складнощами особистого життя та побуту, пережитою травмою або загрозою для життя. Порівняно із жінками, які виїхали за кордон і у яких тривожність обумовлена тривогою внаслідок очікувань поганих новин із дому, у жінок ВПО тривожність є наслідком невизначеності майбутнього, нестійкості соціального становища, неспроможністю цілком прийняти зміни у власному житті.

Дана група жінок також відчуває труднощі в соціальній адаптації та інтеграції, проте вони не є настільки критичними як за кордоном, коли потрібно вчити нову мову, вивчати культуру, звичаї та побут місцевих жителів.

Основним емоційним порушенням у жінок ВПО є емоційне виснаження, яке наступає внаслідок перенасичення негативними новинами війни, постійними

обстрілами та їх кривавими наслідками дратівливість. Такі жінки втомились від контексту новин, відчувають роздратування від новин, втому від волонтерської діяльності, апатію і втрату сил, мають ознаки соматичних порушень. Емоційне виснаження жінок під час війни можна визначити як стан емоційного спустошення, яке супроводжується втратою фізичних сил, енергії та супроводжується емоційною нестабільністю [4].

Жінок ВПО все більше охоплює синдром «відкладеного життя». Вони відчувають як життя проходить повз них, але вони його не проживають так, якби хотілось через війну. На фоні цього відбувається переоцінка цінностей, а з нею і виникнення почуття невдоволеності, дратівливості, подекуди агресії. Така агресія переноситься в спілкування з членами родини та з оточуючими. Туга за рідним домом, містом, роботою тощо, можуть посилити у деяких жінок замкненість і асоціальність, призвести до аскетичного способу життя.

На фоні депресивних переживань виникає відчуття самотності, особливо у тих жінок, які втратили когось із близьких, або не мають сім'ї і змушені були покинути звичне місце проживання. Посилювати почуття самотності можуть і суб'єктивні чинники: невротичність, дратівливість, спонтанна агресивність, емоційна лабільність, відчуженість, боязнь критики, образа та емоційна гіркота.

Але в інших випадках тимчасове переселення виступає тригером у продуктивності і саморозвитку. Так, деякі жінки починають нову справу у місті переселення, відкривають у собі нові можливості, втілюють мрії у життя. Це говорить про те, що в емоційній сфері жінок відбувається трансформація негативних емоцій, які виникли внаслідок травматичного досвіду, у позитивне русло. Здатність мобілізувати сили попри пережитий стрес свідчить про високу психологічну стійкість та стратегії вирішення проблем. Усе вищезазначене свідчить про те, що війна є важким психологічним фактором виникнення травматичного досвіду та на його основі важких емоційних переживань. Проте складність емоційного стану у більшості випадків є суб'єктивним чинником, оскільки залежить від індивідуально-психологічних якостей і властивостей особистості жінок і обумовлюється конкретною життєвою ситуацією.

**Висновки**. Таким чином, проведений теоретичний огляд наукових джерел щодо психологічних особливостей емоційних переживань тимчасово переміщених жінок в умовах воєнного стану показав, що існує актуальна проблема емоційних розладів у жінок, що змушені тимчасово покинути місце проживання і переміститись в межах України або за її межі.

Науково доведених фактів, які б свідчили про те, що переміщені за кордон жінки мають більші ознаки емоційних порушень через війну і переїзд, ніж переміщені в межах країни дуже мало. Проте, можемо припустити, що все ж таки психологічний травматизм паралельно із вимушеною адаптацією до нового культурного середовища є більшим ризиком для жінок у виникненні емоційних порушень. Жінки, які пережили травматичні події, які залишаються у напруженому стані через триваючу війну у рідній країні, змушені вимушено

адаптуватись д отих умов життя, в які вони потрапили. Досить часто їм важко прийняти той факт, що доводиться нехтувати соціальним становищем або матеріальним через брак ресурсів на існування. Це посилює тривожність, депресивність, викликає ПТСР.

Натомість жінки, які перемістились в межах України також досить часто мають виражені ознаки негативних емоційних станів, зокрема тривожність та відчуття туги, самотності, безпорадності. Проте вони не настільки обтяжені вимушеною адаптацією і мають багато пільг як вимушені переселенці. В деяких випадках переїзд навіть стимулює їх до саморозвитку в особистому чи професійному плані. Вважаємо, що розглянута проблема емоційних переживань тимчасово переміщених жінок не вичерпує своєї актуальності і потребує більш глибокого аналізу, зокрема емпіричного. Тому перспективами наукових пошуків може стати вивчення особливостей переживання подій війни українськими жінками, які проживають в Україні та поза її межами.

***Література:***

1. Бахмутова Л., Неска А. Особливості психологічних порушень серед українських біженців у Польщі. Актуальні проблеми психології. 2022. Т. V. Вип. 22. С. 3–18

2. Міжнародний класифікатор хвороб 11-го перегляду – МКХ – 11. ICD – 11. International Classification of Diseases 11th Revision. The global standard for diagnostic health information.

3. Мішина О.В., Путятін Г.Г. Депресивні розлади і ризик суїциду українського населення внаслідок російської агресії. Discussion and Development of Modern Scientific Research. 2022. С. 261–264.

4. Пилипенко І.С. Емпіричні характеристики суб'єктивного благополуччя українських жінок під час війни: аналіз останніх досліджень. Габітус. Психологія особистості. 2024. Вип.67. С.193-198

5. Спринська З. В. Психологічні особливості внутрішньо переміщених осіб. Теорія і практика сучасної психології. 2018. №6. С. 50-56.

6. Чачко С. Л., Ярославський Д. С. Гендерні особливості переживання тривалого травматичного стресу в умовах воєнних загроз в України. Перспективи та інновації науки. 2023. №15(33). С. 916-927.

7. Шабанова Н.В., Трофімов А.Ю. Вплив війни на психічне здоров'я вимушених переселенців у Польщі. Габітус. Психологія особистості. 2024. Випуск 61. С. 231-237

8. Шель, Н.В. Емоційне виснаження та втома під час війни. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки. (Січ 2025), 80-87.

9. Armstrong-Mensah, Elizabeth, Niha Mitha, and Aireona McNair. 2023. The mental health of Syrian refugees in the United States: Examining critical risk factors and major barriers to mental health care access. International Journal of Translational Medical Research and Public Health 7: 18

10. Khadzhyradieva, S. (2023). Strategy for supporting the mental health of refugee women from Ukraine. Public Administration and Regional Development, (22), 1063–1080.

11. Hartmann, Jennifer M. K., Trena I. Mukherjee, Maysa Khadra, Neeraj Kaushal, Nabila El-Bassel, and Anindita Dasgupta. 2023. Perceived Discrimination and Poverty among Syrian Refugee Women in Jordan. Refuge: Canada's Journal on Refugees 39: 1–4.

12. Morina N, Akhtar A, Barth J, Schnyder U. Psychiatric disorders in refugees and internally displaced persons after forced displacement: a systematic review. Front Psych. (2018) 9:433.

13. Porter, Matthew, and Nick Haslam. 2005. Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis. JAMA 294: 602–12.

14. United Nations High Commissioner for Refugees. URL: https://www.unhcr.org/ua/en

***References:***

1. Bakhmutova L., Neska A. (2022) Osoblyvosti psykholohichnykh porushen sered ukrainskykh bizhentsiv u Polshchi [Peculiarities of psychological disorders among Ukrainian refugees in Poland]. *Aktualni problemy psykholohii – Current problems of psychology*, 22,3-18 [Ukr].

2. Mizhnarodnyi klasyfikator khvorob 11-ho perehliadu – MKKh – 11. ICD – 11. International Classification of Diseases 11th Revision [International Classification of Diseases 11th Revision – ICD – 11.]. The global standard for diagnostic health information. [in Ukrainian].

3. Mishyna O.V., Putiatin H.H. (2022) Depresyvni rozlady i ryzyk suitsydu ukrainskoho naselennia vnaslidok rosiiskoi ahresii [Depressive disorders and the risk of suicide of the Ukrainian population due to Rus aggression].*Discussion and Develop. of Modern Scientific Research*, 261-264

4. Pylypenko I.S. (2024) Empirychni kharakterystyky subiektyvnoho blahopoluchchia ukrainskykh zhinok pid chas viiny: analiz ostannikh doslidzhen [Empirical characteristics of the subjective well-being of Ukrainian women during the war: analysis of recent studies]. *Habitus. Psykholohiia osobystosti - Habitus. Personality Psychology*, 67, 193-198 [in Ukrainian].

5. Sprynska Z. V. (2018) Psykholohichni osoblyvosti vnutrishno peremishchenykh osib [Psychological Features of Internally Displaced Persons]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii – Theory and Practice of Modern Psychology*, 6, 50-56. [in Ukrainian].

6. Chachko S. L., Yaroslavskyi D. S. (2023) Henderni osoblyvosti perezhyvannia tryvaloho travmatychnoho stresu v umovakh voiennykh zahroz v Ukrainy [Gender Features of Experiencing Prolonged Traumatic Stress in Conditions of War Threats in Ukraine]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky – Prospects and Innovations of Science*, 15(33), 916-927. [in Ukrainian].

7. Shabanova N.V., Trofimov A.Iu. (2024) Vplyv viiny na psykhichne zdorovia vymushenykh pereselentsiv u Polshchi [The Impact of War on the Mental Health of Internally Displaced Persons in Poland]. Habitus. Psykholohiia osobystosti - - *Habitus. Personality Psychology*, 61, 231-237 [in Ukrainian].

8. Shel, N.V. (2025) Emotsiine vysnazhennia ta vtoma pid chas viiny [Emotional Exhaustion and Fatigue During War]. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriia Psykholohichni nauky – Bulletin of the Vasyl Stus Donetsk National University. Psychological Sciences Series, 80-87. [in Ukrainian].

9. Armstrong-Mensah, Elizabeth, Niha Mitha, and Aireona McNair. 2023. The mental health of Syrian refugees in the United States: Examining critical risk factors and major barriers to mental health care access. International Journal of Translational Medical Research and Public Health 7: 18

10. Khadzhyradieva, S. (2023). Strategy for supporting the mental health of refugee women from Ukraine. Public Administration and Regional Development, (22), 1063–1080.

11. Hartmann, Jennifer M. K., Trena I. Mukherjee, Maysa Khadra, Neeraj Kaushal, Nabila El-Bassel, and Anindita Dasgupta. 2023. Perceived Discrimination and Poverty among Syrian Refugee Women in Jordan. Refuge: Canada's Journal on Refugees 39: 1–4.

12. Morina N, Akhtar A, Barth J, Schnyder U. Psychiatric disorders in refugees and internally displaced persons after forced displacement: a systematic review. Front Psych. (2018) 9:433.

13. Porter, Matthew, and Nick Haslam. 2005. Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis. JAMA 294: 602–12.

14. United Nations High Commissioner for Refugees. URL: https://www.unhcr.org/ua/en

*УДК: 134 (35)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1433-1444*

**Ганаба Світлана Олександрівна** доктор філософських наук, професор, професор кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький https://orcid.org/0000-0002-4373-7075

**Муненко Олексій Сергійович** слухач ІІ курсу магістратури професійної освіти та лідерства Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-3315-5630

# ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕВЕНТИВНОГО ПІДХОДУ ДО СТІЙКОСТІ

**Анотація.** Високий рівень стресових навантажень, постійна загроза життю, втрати, розлука з близькими та невизначеність майбутнього спричиняють гострі та хронічні психоемоційні стани, що можуть трансформуватися у пост травматичні стресові розлади, депресії чи психосоматичні прояви. Умови невизначеності та загрози для життя, вплив численних де стабілізуючих факторів сучасного бою вимагають від військовослужбовців високого рівня професійної підготовки, фізичної витривалості, розвитку психологічної готовності.

Психологічна готовність має змінну природу й залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які варіюються на різних етапах бойової готовності (перед її початком, у ході виконання та після завершення). Релевантність цієї проблеми посилюється з огляду на необхідність розроблення та запровадження у практичну площину низку превентивних заходів, що орієнтовані на зміцнення та розвиток внутрішніх ресурсів. Важливим є також здатність військовослужбовців до прогнозування прояву своїх вольових, моральних та інтелектуальних, емоційних процесів, оцінювання співвідношення своїх можливостей, рівня домагань та необхідності досягнення певного позитивного результату. У підсумку людина налаштовується на відповідну поведінку, на вчинення дій, які є необхідними для отримання визначеного результату, створює засоби та створює умови для його досягнення. Зазначено, що якщо компоненти функціональної та особистісної психологічної готовності військовослужбовців вказують на особливості формування цього феномену, то однією із загальноприйнятих компонентів, які дозволяють психологічну готовність розглянути структурно є: мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, особистісний та ресурсний компоненти.

Стан психологічної готовності військовослужбовців загалом обумовлений стійкими психічними особливостями, які їм притаманні. Ці особливості формуються на основі усвідомлення потреб та вимог соціальних інституцій чи завдань поставлених іншими людьми. Релевантним у цьому процесі є усвідомлення цілей, вирішення яких приведе до виконання визначених завдань, а також оцінка умов, в яких відбуватиметься реалізація цих завдань. Превентивна діяльність у сфері психологічної готовності військовослужбовців має комплексний характер й охоплює усі аспекти. Превентивними заходами у формуванні психологічної готовності військовослужбовців є формування стійкої патріотичної та професійної мотивації шляхом військово-патріотичного виховання та формування навичок "ситуативної обізнаності", уміння аналізувати обстановку, прогнозувати розвиток подій, використовувати симуляційні тренування, тактичні ігри, ситуаційне моделювання, тренування навичок критичного мислення, швидкого ухвалення рішень у стресових ситуаціях тощо. Їх реалізація сприятиме підвищенню психологічної стійкості, боєздатності та здатності до адаптації у воєнних і післявоєнних умовах.

**Ключові слова:** психологічна готовність, бойові умови, екстремальна психологія, превентивні заходи, військовослужбовець.

**Hanaba Svitlana Oleksandrivna** Dr. Habil. in Philosoply, Professor, Professor of Pedagogics and social-economic disciplines departfment, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, https://orcid.org/ 0000-0002-4373-7075

**Munenko Oleksiy Serhiyovych** 2nd year student of the Master's degree in Professional Education and Leadership at the Bohdan Khmelnytsky National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-3315-5630

## PSYCHOLOGICAL READINESS OF MILITARY SERVANTS: THEORETICAL BASIS OF A PREVENTIVE APPROACH TO RESILIENCE

**Abstract**. High levels of stress, constant threat to life, loss, separation from loved ones and uncertainty of the future cause acute and chronic psycho-emotional states that can transform into post-traumatic stress disorders, depression or psychosomatic manifestations. Conditions of uncertainty and threat to life, the influence of numerous de-stabilizing factors of modern combat require military personnel to have a high level of professional training, physical endurance, and the development of psychological readiness. Psychological readiness is of a variable nature and depends on a number of internal and external factors that vary at different stages of combat readiness (before its start, during execution and after completion). The

relevance of this problem is enhanced by the need to develop and implement in practice a number of preventive measures aimed at strengthening and developing internal resources. Also important is the ability of servicemen to predict the manifestation of their volitional, moral and intellectual, emotional processes, to assess the ratio of their capabilities, the level of aspirations and the need to achieve a certain positive result. As a result, a person tunes in to appropriate behavior, to perform actions that are necessary to obtain a certain result, creates the means and creates conditions for its achievement. It is noted that if the components of functional and personal psychological readiness of servicemen indicate the features of the formation of this phenomenon, then one of the generally accepted components that allow psychological readiness to be considered structurally is: motivational, cognitive, emotional-volitional, personal and resource components. The state of psychological readiness of servicemen is generally determined by stable mental characteristics inherent in them. These features are formed on the basis of awareness of the needs and requirements of social institutions or tasks set by other people. Relevant in this process is the awareness of goals, the solution of which will lead to the fulfillment of certain tasks, as well as the assessment of the conditions in which these tasks will be implemented. Preventive activities in the field of psychological readiness of military personnel are comprehensive in nature and cover all aspects. Preventive measures in the formation of psychological readiness of military personnel are the formation of stable patriotic and professional motivation through military-patriotic education and the formation of "situational awareness" skills, the ability to analyze the situation, predict the development of events, use simulation training, tactical games, situational modeling, training critical thinking skills, quick decision-making in stressful situations, etc. Their implementation will contribute to increasing psychological resilience, combat readiness and the ability to adapt in war and post-war conditions.

**Keywords:** psychological readiness, combat conditions, extreme psychology, preventive measures, military personnel.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних стрімких соціальних трансформацій, воєнних дій, зростання рівня стресових факторів та непередбачуваності життєвих обставин актуалізується питання формування психологічної готовності особистості та соціальних спільнот до подолання кризових ситуацій та розвитку резильєнтності. Релевантність проблеми посилюється, коли йдеться про психічне здоров'я військовослужбовців як один із ключових чинників збереження національної безпеки й соціальної стабільності. Високий рівень стресових навантажень, постійна загроза життю, втрати, розлука з близькими та невизначеність майбутнього спричиняють гострі та хронічні психоемоційні стани, що можуть трансформуватися у пост травматичні стресові розлади, депресії чи психосоматичні прояви. Умови невизначеності та загрози для життя, вплив численних дестабілізуючих факторів сучасного бою вимагають "високого рівня професійної підготовки, фізичної витривалості та стійкості кожного

військовослужбовця" [5, с. 56]. З огляду на те, що подолання стресу та розвиток психологічної готовності військовослужбовців безпосередньо впливає на їхню боєздатність, дисципліну, здатність ухвалювати ефективні рішення у критичних умовах та можливість повернутися до мирного повноцінного та якісного життя після демобілізації актуалізує потребу дослідження психологічної готовності військовослужбовців[10, с.184].

Релевантність цієї проблеми посилюється з огляду на необхідність розроблення та запровадження у практичну площину низку превентивних заходів, що орієнтовані на зміцнення та розвиток внутрішніх ресурсів.

**Ступінь дослідження теми.** Проблемі психологічної готовності особистості у воєнних та екстремальних умовах присвячено чимало досліджень. Так, зарубіжні дослідники аналізують психологічну готовність військовослужбовців як цілісну характеристику особистості та визначення її здатності долати стрес та адаптовуватися до екстремальних, кризових умов.

Психологічну готовність як інтегративну характеристику особистості, що забезпечує ефективну поведінку в нових умовах презентують у своїх працях Р. Кеттелл та Д. Кеттелл; К. Левін та Дж. Дьюї аналізують психологічну готовність як мотивацію та спроможність гнучко підлаштуватися до ситуаційних змін (зокрема К. Левін запропонував ідею "психологічного поля" — готовність визначається взаємодію мотивації та ситуаційних факторів й показав, що поведінка залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішньої готовності діяти); психологічну готовність як здатність до подолання стресу та адаптації до кризових умов презентує Р. Лазарус (дослідник звертає увагу на важливість когнітивної оцінки ситуації); А. Маслоу через концепцію ієрархії потреб показує, що психологічна готовність залежить від задоволення базових потреб і прагнення до самореалізації (науковець наголошує на значенні внутрішньої мотивації для готовності долати труднощі); Ч. Спілбергер вивчає тривожність як фактор, що може знижувати чи підсилювати психологічну готовність до діяльності; П. Ліндстром та інші американські психологи досліджують combat readiness (бойову готовність) як сукупність фізичних, психологічних і моральних характеристик військовослужбовців, вони акцентують увагу на психологічній стійкості як ключовому компоненті готовності військовослужбовців у бойових, екстремальних умовах.

Серед українських науковців психологічна готовність є предметом наукових зацікавлень М. Корольчука, С. Миронець, О. Тімченко, М. Кришталь, О. Кокун, В. Молотай та інші. Питання формування психологічної готовності військослужбовців аналізують І. Горелов, І. Окуленко, О. Поканевич та інші. Механізми реалізації психологічної готовності військовослужбовців на практиці досліджують О. Самойленко, П. Лисак, А. Кириченко, Н. Пивощук. Особливості формування психологічної готовності мобілізованих до ведення бойових дій розглядають у своїх наукових розвідках О. Кокун, В. Мороз, І. Пішко, В. Пунда та інші. Компаративістський аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду шляхів

розвитку психологічної готовності у своїх працях презентують В. Алещенко, В. Мороз, О. Тімченко, В. Осьодло та інші.

Попри розмаїття концептуальних підходів та базових ідей у розумінні природи та особливостей психологічної готовності залишається релевантною проблема запровадження превентивних заходів у розвитку психологічної стійкості та не допущення зниження дисципліни та боєздатності військовослужбовців у кризових, екстремальних умовах.

**Метою статті** є аналіз теоретичних основ превентивних підходів у розвитку та забезпеченні психологічної стійкості військовослужбовців.

**Виклад основного матеріалу.** У дослідницькій літературі дефініція "психологічна готовність" презентована як загально науковий феномен, який розглядається як інтегральний психічний стан, що відображає здатність військовослужбовця усвідомлено та цілеспрямовано діяти в умовах бойової готовності, зберігаючи внутрішню стійкість, контроль над емоціями й ефективність виконання завдань попри вплив стресових та небезпечних факторів. В. Дикун, В. Мороз, В. Стасюк аналізують це поняття у значно ширшому діапазоні, включаючи не лише психологічну готовність військовослужбовців до бойової готовності, а й усвідомлення ними відповідальності за захист Батьківщини, родини, близьких людей, формуванні впевненості у своїх силах, вірі у колег та побратимів, надійності бойової техніки та зброї тощо [2, с. 58]. Психологічна готовність має змінну природу й залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які варіюються на різних етапах бойової готовності (перед її початком, у ході виконання та після завершення). О. Кокун вважає, що рівень готовності також визначається специфікою умов та завдань, які необхідно виконати військовослужбовцю [6]. Загалом психологічна готовність військовослужбовців є інтегрованим особистісним утворенням, яке "поєднує короткочасну та тривалу готовність і визначає його психологічну придатність до діяльності в особливих умовах" [5, с. 56]. О. Кокун розглядає довготривалу психологічну готовність як суттєвий період здійснення професійної та психологічної здатності виконувати військовослужбовців завдання за призначенням. Натомість короткотривала психологічна готовність розуміється дослідником як актуальний (затребуваний) рівень психологічної готовності у певний момент виконання професійних завдань й може визначатися як спроможність військовослужбовця виконувати специфічні професійні завдання у кризових, екстремальних умовах.

З огляду на специфіку професійних завдань дослідник виокремлює особистісну та функціональну готовність. Особистісна готовність, за О. Кокуном, має чотири ключові компоненти: моральна готовність, яка грунтується на усвідомленні обов'язку та відповідальності за спроможність та рівень виконання бойових завдань, готовності до потенційних та реальних небезпек для здоров'я та життя, а також соціального та особистісного сенсу професійної діяльності. Засадничим у розвитку моральної готовності є активна життєва позиція та

прагнення до життєуспіху, та саморозвиток. Наступним ключовим компонентом є вольова готовність, яка виявляється у здатності військовослужбовців бути організованим, культивувати самодисципліну, рішучість, витримку та самоконтроль, й виражається у потребі до самовдосконалення особистісних та професійних якостей. Ще одним компонентом є комунікативна готовність, яка передбачає розвиток як загальних, так і комунікативних здібностей військовослужбовців, як то: комунікабельність, уміння гнучко та варіативно вирішувати різні конфліктні ситуації, володіння професійною мовою, здатність віддавати чіткі команди, бути толерантними та готовими до взаємодопомоги. Четвертою компонентою є загально психологічна готовність, яка включає оптимальний (допустимий) рівень особистісної тривожності, високий рівень саморегуляції психічного стану, а також розвинені інтелектуальні здібності, здатність до прогнозування, моделювання, планування та оцінки результатів діяльності. Загалом ці компоненти засвідчують здатність військовослужбовця до ефективної діяльності у професійних та кризових, екстремальних умовах [6].

До функціональної структури готовності за О. Кокуном, включено шість основних компонентів. Насамперед, це мотиваційна готовність, яка виражається у відданості професії, усвідомленні необхідності належного виконання професійних завдань, бажанні військовослужбовців продемонструвати свої сильні професійні та кращі особистісні якості. Наступним компонентом є когнітивна готовність, яка передбачає визначення рівня професійної підготовки військовослужбовців, визнання суспільної значущості його професійних обов'язків. Цей компонент також включає знання військовослужбовцями методів та засобів для ефективного вирішення професійних завдань, усвідомлення своїх можливостей та здібностей, прогнозування можливих змін у професійній діяльності[7, с.56].

Креативна готовність передбачає здатність військовослужбовців знаходити шляхи вирішення складних ситуацій, генерувати нові, оригінальні ідеї, гнучко та варіативно мислити та творчо підходити до вирішення професійних завдань. Ще одним компонентом є орієнтаційна готовність. Вона характеризується знаннями та розумінням військовослужбовцями особливостей та умов їх професійної діяльності, а також вимогами, які визначені нормативно-правовими документами до неї. Нарешті, оцінювальна готовність полягає в адекватній самооцінці власної професійної підготовленості та відповідності результатів виконання професійних завдань визначеним вимогам [6].

Отож, стан психологічної готовності військовослужбовців загалом обумовлений стійкими психічними особливостями, які їм притаманні. Ці особливості формуються на основі усвідомлення потреб та вимог соціальних інституцій чи завдань поставлених іншими людьми.

Релевантним у цьому процесі є усвідомлення цілей, вирішення яких приведе до виконання визначених завдань, а також оцінка умов, в яких відбуватиметься реалізація цих завдань[8, с.243].

Важливим є також здатності військовослужбовців до прогнозування прояву своїх вольових, моральних та інтелектуальних, емоційних процесів, оцінювання співвідношення своїх можливостей, рівня домагань та необхідності досягнення певного позитивного результату. У підсумку людина налаштовується на відповідну поведінку, на вчинення дій, які є необхідними для отримання визначеного результату, створює засоби та створює умови для його досягнення.

Якщо компоненти функціональної та особистісної психологічної готовності військовослужбовців вказують на особливості формування цього феномену, то однією із загальноприйнятих компонентів, які дозволяють психологічну готовність розглянути структурно є: мотиваційний компонент, когнітивний компонент, емоційно-вольовий компонент, особистісний та ресурсний компоненти. Розглянемо ці структурні компоненти детальніше, оскільки вони слугуватимуть базисом для визначення концептуальних ідей та шляхів практичної реалізації превентивної діяльності.

Мотиваційний компонент передбачає усвідомлення значущості військової служби, готовності військовослужбовців виконувати професійні завдання, розвивати внутрішню установку на позитивне вирішення ситуації чи перемогу.

Він є засадничим у формуванні психологічної готовності, оскільки ілюструє рівень внутрішньої спрямованості військовослужбовців на виконання оперативно-службових та бойових завдань. У військовій діяльності мотивація виступає рушійною силою, що забезпечує мобілізацію психічних та фізичних ресурсів у стресових та небезпечних умовах. Характеристиками мотиваційного компонента є: службово-професійна мотивація (усвідомлення значущості військової професії, готовність до самопожертви, відповідальність перед собою, людьми, державою); патріотичні мотиви (почуття обов'язку, любові до своєї країни та народу, захисту територіальної цілісності й громадян); колективні мотиви (відданість військовому колективу, почуття "побратимства", готовність підтримати товаришів у критичній ситуації); особистісні мотиви (самореалізація, досягнення, престиж, кар'єрне зростання, подолання власних обмежень); мотиви безпеки та виживання (прагнення зберегти життя, здоров'я, адаптуватися до небезпеки й водночас виконати завдання) [9]. У структурі психологічної готовності військовослужбовців мотиваційний компонент визначає рівень внутрішньої готовності військовослужбовця, є регулятором інших компонентів та забезпечує стійкість до деморалізації, страху, виснаження. По суті, він засвідчує чи будуть військовослужбовці діяти ефективно навіть у ситуації високого ризику. Особливостями формування психологічної стійкості в умовах війни передбачає зростання значення колективних мотивів, адже згуртованість підрозділу напряму впливає на виживання, розвитку ціннісно-патріотичних мотивів у військовослужбовців[1].

Когнітивний компонент передбачає сукупність знань, умінь та компетенцій, що забезпечують ефективне функціонування у бойовій ситуації. Характеристиками когнітивного компонента є: знання та професійна підготовка

(військові статути, тактичні прийоми, знання правил безпеки, уявлення про можливі загрози, дії супротивника, специфіку бойової обстановки); ситуаційна обізнаність (здатність швидко орієнтуватися у змінних умовах обстановки, вміння виділяти основне серед "інформаційного шуму", контроль за просторово-часовими параметрами тощо); аналітико-прогностичні здібності (уміння прогнозувати розвиток подій, оцінка ризиків і можливостей наслідків власних дій, стратегічне мислення та гнучкість); навички прийняття рішень (швидкість ухвалення рішень у стресових ситуаціях, здатність обирати оптимальну тактику дій при дефіциті часу та ресурсів); самоусвідомлення та когнітивні рефлексія (усвідомлення власних сильних та слабких сторін, здатність аналізувати свої дії, вчитися на досвіді, контроль над когнітивними викривленнями). У структурі психологічної готовності цей компонент забезпечує раціональність поведінки є основою для ефективного використання мотиваційного та емоційно-вольового компонентів, дозволяє формувати психологічну стійкість через адекватне сприйняття військовослужбовцями ситуації[3].

Емоційно-вольовий компонент психологічної готовності військово-службовців відображає здатність керувати власними емоціями, мобілізувати сили та підтримувати внутрішню стійкість у складних та небезпечних умовах військової служби. Цей компонент забезпечує психологічну врівноваженість та наполегливість у досягненні визначених завдань. Характеристиками емоційно-вольового компоненту є емоційна стійкість (здатність зберігати внутрішню рівновагу у стресових та екстремальних ситуаціях); контроль над деструктивними емоціями (страх, паніка, агресія, розпач, уміння швидко відновлювати психічний баланс після сильних переживань); регуляція емоцій (свідоме управління емоційними реакціями, використання конструктивних способів зняття напруги, уникнення імпульсивності у бойовій діяльності); сила волі та самоконтроль (здатність долати втому, біль, невпевненість; дисциплінованість та підпорядкування службовим вимогам, витримка у виконанні наказів незалежно від зовнішніх обставин); наполегливість та рішучість (вміння завершувати розпочату справу навіть за умов високих ризиків, готовність до сміливих рішень, подолання сумніві та внутрішніх бар'єрів); мобілізаційна готовність (уміння концентрувати ресурсів у критичний момент, здатність до швидкої психо-емоційної перебудови залежно від ситуації). Цей компонент забезпечує стійкість та витривалість у бойових діях та є захисним механізмом проти стресу, підтримуючи захисним механізмом проти стрес, підтримуючи працездатність навіть у стані небезпеки [4]. Він визначає здатність військовослужбовців не лише виживати, а й ефективно виконувати завдання у екстремальних умовах.

Особистісний компонент психологічної готовності відображає систему індивідуально-психологічних характеристики, цінностей та установок військовослужбовців, які свідчать про його ставлення до служби, його здатність зберігати внутрішню цілісність, моральну стійкість та ефективність у бойових умовах. Характеристиками цього компонента є ціннісно-світоглядні орієнтири

(патріотизм, почуття обов'язку, вірність присязі, внутрішня згода із сенсом та значенням військової діяльності); моральні-етичні якості (відповідальність за власні дії, чесність, справедливість, дотримання військової етики); індивідуально-психологічні особливості (рівень самооцінки та самоконтролю військовослужбовців, впевненості у власних силах, наявність врівноваженості та рішучості, схильність до лідерства чи підпорядкування); адаптивні ресурси особистості (здатність до психологічної гнучкості та саморозвитку, стійкість до фрустрацій та розчарувань, готовність навчатися на власному досвіді); соціальна зрілість і колективна ідентичність (уміння працювати в команді, солідарність із бойовим підрозділом; довіра до побратимів і командування; відчуття приналежності до військового колективу як джерела підтримки) [4]. Цей компонент забезпечує психологічну зрілість і відповідальність у виконанні бойових завдань.

Ресурсний компонент психологічної готовності військовослужбовців демонструє сукупність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, які забезпечують їх здатність витримувати психічні та фізичні навантаження, зберігати стійкість та ефективність у складних умовах служби та бойових дій. Характеристиками цього компоненту є психофізіологічні ресурси (рівень здоров'я, витривалість, фізична підготовка, швидкість відновлення після навантажень та стресостійкість, здатність адаптуватися до змін режиму, кліматичних і бойових умов); психологічні ресурси (оптимізм, віра у власні сили, самоконтроль, здатність до саморегуляції та відновлення після стресу); соціальні ресурси (підтримка побратимів, командирів, родини, згуртованість у військовому колективі, довіра до командира та взаємна відповідальність); духовно-моральні ресурси (цінності, ідеали, релігійні чи світоглядні переконання, моральна стійкість у ситуаціях втрат чи поразок); досвід і професійні ресурси (бойовий досвід, участь у тренуваннях, здатність використовувати накопичені знання та навички у реальних умовах) [3]. Цей компонент виступає фактором витривалості та адаптації у бойових і стресових умовах, визначає психологічну стійкість як здатність до відновлення після поразок чи втрат.

Превентивними заходами у формуванні психологічної готовності військовослужбовців є формування стійкої патріотичної та професійної мотивації шляхом військово-патріотичного виховання та формування навичок "ситуативної обізнаності", уміння аналізувати обстановку, прогнозувати розвиток подій, використовувати симуляційні тренування, тактичні ігри, ситуаційне моделювання, тренування навичок критичного мислення, швидкого ухвалення рішень у стресових ситуаціях тощо. Серед засобів реалізації цієї настанови є бесіди та інформаційно-просвітницькі заходи про сенс та призначення військової служби.

Проведення спеціальних психологічних тренінгів з формування витривалості та стресостійкості, розвиток навичок контролю емоцій у бойових умовах тощо. Важливими є програми морально-етичного виховання, підтримка

військових традицій та кодексу честі з метою формування колективної ідентичності (“ми-команда”, “ми-побратими”), а також індивідуальна підтримка для зміцнення внутрішньої цілісності військовослужбовця. У розвитку ресурсного компонента релевантними є підтримка фізичного здоров’я, збалансоване здорове харчування та якісне медичне забезпечення. Важливою є також духовно-моральна підтримка, а саме робота військових капеланів й психологів, створення умов для психічного відновлення (відпочинок, ротація, можливість спілкування з родиною), розвиток системи взаємної підтримки у колективі (“плече побратима”). Загалом, превентивна діяльність у сфері психологічної готовності військовослужбовців повинна мати комплексний характер й охоплювати мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, особистісний та ресурсний аспекти. Її реалізація сприятиме підвищенню психологічної стійкості, боєздатності та здатності до адаптації у воєнних і післявоєнних умовах.

**Висновки.** Психологічна готовність військовослужбовців є важливим чинником, що впливає на ефективність виконання бойових завдань та здатність до адаптації у кризових умовах. Стан психологічної готовності військовослужбовців загалом обумовлений стійкими психічними особливостями, які їм притаманні. Ці особливості формуються на основі усвідомлення потреб та вимог соціальних інституцій чи завдань поставлених іншими людьми. Релевантним у цьому процесі є усвідомлення цілей, вирішення яких приведе до виконання визначених завдань, а також оцінка умов, в яких відбуватиметься реалізація цих завдань

Компонентами, які сприяють формуванню психологічної готовності військовослужбовців є мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, особистісний та ресурсний. Превентивна діяльність у сфері психологічної готовності військовослужбовців має комплексний характер й охоплює усі аспекти. Її реалізація сприятиме підвищенню психологічної стійкості, боєздатності та здатності до адаптації у воєнних і післявоєнних умовах.

Перспективою подальших наукових розвідок може слугувати дослідження особливостей стану психологічної готовності військовослужбовців під час виконання бойових завдань.

***Література:***

1. Бех І. Д. Від волі до особистості. Київ : Україна-Віта, 1995. 202 с.

2. Дикун В.Г., Мороз В.М., Стасюк В.В. Методологія дослідження морально-психологічного стану особового складу військ (сил): навч.-метод. посіб. Київ: 7БЦ, 2023. 383с.

3.Кириченко А. В. Модель психологічної готовності військовослужбовця Десантно-штурмових військ до діяльності в бойових умовах. *Науковий журнал “Габітус”*. Одеса : Видавничий дім “Гельветика”, 2022. Вип. 38. С. 59 – 63.

4. Кириченко А. В. Особливості психологічної готовності військовослужбовців Десантно-штурмових військ Збройних Сил України до виконання завдань за призначенням. *Вісник Національного університету оборони України*: зб. наук. пр. Київ : НУОУ, 2020. Вип. 2 (55). С. 50–58.

5. Кириченко А. В., Стасюк В.В., Дикун В. Г. Зміст та структура психологічної готовності військовослужбовців до наступальних дій. Слобожанський науковий вісник. Серія. Психологія. 2025 №1. С. 55-59.

6. Кокун О. М. Зміст та структура психологічної готовності фахівців до екстремальних видів діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць.* Харків: УЦЗУ, 2010. Вип.7. С. 182-190.

7. Кокун О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження : метод. посіб. К. : 7БЦ, 2021. 170 с.

8. Осьодло В. І. Особистісні чинники подолання стресових ситуацій в особливих умовах. *Проблеми екстремальної та кризової психології.* 2013. Вип. 14 (1). С. 242 – 252.

9. Осьодло В. І., Траверсе Т. М. Психологія і війна: незасвоєні уроки Постава Ле Бона : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2022. 216 с.

10. Психологія управління військами : підручник ; вид. 2-ге, перероб. та допов. [В. І. Осьодло, О. П. Ковальчук, Д. П. Лисенко та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2024. 532 с.

***References:***

1. Bekh, I. D. (1995). Vid voli do osobystosti [From will to personality]. Kyiv : Ukraina-Vita. 202 s.[in Ukrainian].

2. Dykun, V.H., Moroz, V.M., & Stasiuk, V. V. (2023). Metodolohiia doslidzhennia moralno-psykholohichnoho stanu osobovoho skladu viisk (syl): navch.-metod. Posib [Methodology for studying the moral and psychological state of the personnel of the troops (forces): teaching and methodical manual]. Kyiv: 7BTs. 383s. [in Ukrainian].

3.Kyrychenko, A. V. (2022). Model psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsia Desantno-shturmovykh viisk do diialnosti v boiovykh umovakh [Model of psychological readiness of a serviceman of the Airborne Assault Forces for activity in combat conditions]. *Naukovyi zhurnal "Habitus" - Scientific journal "Habitus". Odesa: Publishing house "Helvetica".* Odesa : Vydavnychyi dim "Helvetyka". Vyp. 38. S. 59 – 63. [in Ukrainian].

4. Kyrychenko, A. V. (2020). Osoblyvosti psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv Desantno-shturmovykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy do vykonannia zavdan za pryznachenniam. [Features of psychological readiness of servicemen of the Airborne Assault Forces of the Armed Forces of Ukraine for performing assigned tasks] *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy: zb. nauk. pr. - Bulletin of the National University of Defense of Ukraine: Collection of scientific works.* Kyiv : NUOU, Vyp. 2 (55). S. 50–58.[in Ukrainian].

5. Kyrychenko, A. V., Stasiuk, V.V., & Dykun, V. H. (2025). Zmist ta struktura psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv do nastupalnykh dii [Content and structure of psychological readiness of military personnel for offensive actions]. Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriia. Psykholohiia - Slobozhanskyi scientific bulletin. Series. Psychology. №1. S. 55-59.[in Ukr].

6. Kokun, O. M. (2010). Zmist ta struktura psykholohichnoi hotovnosti fakhivtsiv do ekstremalnykh vydiv diialnosti. Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii [Content and structure of psychological readiness of specialists for extreme activities. Problems of extreme and crisis psychology]. *Zbirnyk naukovykh prats - Collection of scientific papers.* Kharkiv: UTsZU, 2010. Vyp.7. S. 182-190.[in Ukrainian].

7. Kokun, O. M., Moroz, V. M., Pishko, I. O., & Lozinska, N. S. (2021). Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv viiskovoi sluzhby za kontraktom do vykonannia zavdan za pryznachenniam pid chas boiovoho zlahodzhennia : metod. posib [Formation of psychological readiness of military personnel of military service under contract to perform assigned tasks during combat coordination: method. manual ]. K. : 7BTs. 170 s.[in Ukrainian].

8. Osodlo, V. I. (2013). Osobystisni chynnyky podolannia stresovykh sytuatsii v osoblyvykh umovakh [Personal factors of overcoming stressful situations in special conditions]. *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohiim - Problems of extreme and crisis psychology.* Vyp. 14 (1). S. 242 – 252. [in Ukrainian].

9. Osodlo, V. I., & Traverse, T. M. Psykholohiia i viina: nezasvoieni uroky Postava Le Bona : monohrafiia [Psychology and war: unlearned lessons Le Bon's attitude: monograph]. Kyiv : Parlamentske vydavnytstvo, 2022. 216 s.[in Ukrainian].

10. Psykholohiia upravlinnia viiskamy : pidruchnyk [Psychology of military management: textbook]; vyd. 2-he, pererob. ta dopov. [V. I. Osodlo, O. P. Kovalchuk, D. P. Lysenko ta in.] ; za zah. red. V. V. Stasiuka. Kyiv : NUOU, 2024. 532 s.[in Ukrainian].

*УДК 159.9.078*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1445-1455*

**Ганношина Ірина Миколаївна** кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри навігації та управління суднами, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Скляренко Інна Юріївна**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Кулінченко Олександр Сергійович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ, ЯКІ ПЕРЕЖИВАЮТЬ ХРОНІЧНИЙ СТРЕС ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ

**Анотація**. Стаття присвячена аналізу ефективності інтегративних моделей психологічного консультування у роботі з клієнтами, які переживають хронічний стрес та професійне вигорання. У роботі науково обґрунтовано теоретико-методологічні засади поєднання когнітивно-поведінкових, гуманістичних, екзистенційних, тілесно-орієнтованих та ресурсно-фокусованих підходів у рамках єдиного консультативного процесу, спрямованого на відновлення психологічної стійкості, формування адаптивних копінг-стратегій та зміцнення професійної ідентичності клієнтів.

Проведено аналіз зарубіжних досліджень, що демонструють ефективність інтегративних моделей у зниженні симптомів хронічної напруги, профілактиці вигорання та підвищенні якості життя. Системно описано механізми трансферу знань і навичок, роль терапевтичного альянсу, а також адаптацію методик під індивідуальні особливості клієнтів. Окрему увагу приділено впливу мультидисциплінарного супроводу (психолог, психотерапевт, лікар, HR-спеціаліст) на результативність консультування та довгострокове утримання позитивних змін. У статті представлено результати емпіричного дослідження, проведеного на вибірці фахівців соціономічних професій (n=50), які перебували у стані хронічного стресу й проявляли ознаки професійного вигорання.

Застосування інтегративної моделі, розробленої на основі модульного поєднання вищезазначених підходів, дало змогу суттєво знизити рівень емоційного виснаження, підвищити показники залученості, відновити відчуття сенсу й професійної цінності. Результати дослідження підтверджують, що ефективність психологічного консультування у таких випадках зростає за умов індивідуалізації програм підтримки, розвитку у клієнтів навичок саморегуляції та самодопомоги, а також включення у процес супервізії та регулярної оцінки динаміки змін. Отримані дані можуть бути використані для розроблення сучасних навчальних курсів і тренінгів для психологів-консультантів, психотерапевтів та менеджерів з управління персоналом з метою підвищення професійної компетентності й профілактики власного вигорання.

**Ключові слова:** інтегративні моделі, психологічне консультування, хронічний стрес, професійне вигорання, адаптивні копінг-стратегії, психологічна стійкість, мультидисциплінарний супровід, терапевтичний альянс.

**Hannoshina Iryna Mykolayivna**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Navigation and Ship Management, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaidachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Skliarenko Inna Yurievna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Kulichenko Oleksandr Serhiiovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Educational and Scientific Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sahaidachnyi, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

## EFFECTIVENESS OF INTEGRATIVE MODELS OF PSYCHOLOGICAL COUNSELLING IN WORKING WITH CLIENTS EXPERIENCING CHRONIC STRESS AND PROFESSIONAL BURNOUT

**Abstract.** The article is devoted to analysing the effectiveness of integrative models of psychological counselling in working with clients experiencing chronic stress and professional burnout. The work scientifically substantiates the theoretical and methodological foundations for combining cognitive-behavioural, humanistic, existential, body-oriented and resource-focused approaches within a single counselling process aimed at restoring psychological stability, forming adaptive coping strategies,

and strengthening the professional identity of clients. An analysis of foreign studies demonstrating the effectiveness of integrative models in reducing symptoms of chronic stress, preventing burnout, and improving quality of life is provided. The mechanisms of knowledge and skill transfer, the role of the therapeutic alliance, and the adaptation of techniques to the individual characteristics of clients are systematically described. Particular attention is paid to the impact of multidisciplinary support (psychologist, psychotherapist, doctor, HR specialist) on the effectiveness of counselling and the long-term maintenance of positive changes. The article presents the results of an empirical study conducted on a sample of specialists in socio-economic professions (n=50) who were in a state of chronic stress and showed signs of professional burnout.

The application of an integrative model, developed on the basis of a modular combination of the above approaches, made it possible to significantly reduce the level of emotional exhaustion, increase engagement indicators, and restore a sense of meaning and professional value. The results of the study confirm that the effectiveness of psychological counselling in such cases increases when support programmes are individualised, clients develop self-regulation and self-help skills, and supervision and regular assessment of the dynamics of change are included in the process. The data obtained can be used to develop modern training courses and workshops for counselling psychologists, psychotherapists, and human resource managers to improve their professional competence and prevent their own burnout.

**Keywords:** integrative models, psychological counselling, chronic stress, professional burnout, adaptive coping strategies, psychological resilience, multidisciplinary support, therapeutic alliance.

**Постановка проблеми.** Хронічний стрес і професійне вигорання стали одними з ключових викликів сучасного суспільства, особливо у сферах із підвищеним рівнем емоційного навантаження. Традиційні моделі психологічного консультування часто виявляються недостатньо ефективними через їх односпрямованість та обмеженість у врахуванні комплексної природи цих явищ. Водночас зростає потреба у розробленні та впровадженні інтегративних моделей, що синтезують різні методологічні підходи, забезпечують гнучкість консультативного процесу та підвищують його результативність. Це зумовлює актуальність наукового обґрунтування ефективності інтегративних моделей психологічного консультування як інструменту відновлення психологічної стійкості, розвитку адаптивних копінг-стратегій і профілактики вигорання у професійно активних групах населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Christina Maslach (США), авторка класичної концепції професійного вигорання та розробниця Maslach Burnout Inventory (MBI); її багаторічні дослідження визначили ключові чинники емоційного виснаження і дали основу для програм профілактики вигорання; Susan Folkman (США), співавторка транзакційної моделі стресу і копінгу (разом із Richard Lazarus), досліджує вплив когнітивно-поведінкових та ресурсно-

орієнтованих стратегій на подолання хронічного стресу; Jon Kabat-Zinn (США), засновник програми Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), яка інтегрує медитативні та тілесно-орієнтовані практики для зниження стресу та профілактики вигорання; Irvin D. Yalom (США), один з провідних представників екзистенційної психотерапії, чиї праці підкреслюють значення пошуку сенсу та міжособистісного контакту в консультуванні клієнтів, що переживають хронічну напругу; Carl R. Rogers (США), засновник гуманістичного підходу в психотерапії, який розробив концепцію безумовного прийняття та терапевтичного альянсу як ключових чинників підвищення психологічної стійкості клієнтів; Judith Beck (США), одна з провідних сучасних дослідниць когнітивно-поведінкової терапії, яка адаптувала й розвинула техніки CBT для роботи з хронічним стресом, депресивними станами та профілактики вигорання серед фахівців допоміжних професій.

**Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні та емпіричній перевірці ефективності інтегративних моделей психологічного консультування для підвищення психологічної стійкості, розвитку адаптивних копінг-стратегій і профілактики професійного вигорання у клієнтів, що переживають хронічний стрес.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретико-методологічні засади поєднання когнітивно-поведінкових, гуманістичних, екзистенційних, тілесно-орієнтованих та ресурсно-фокусованих підходів у рамках єдиного консультативного процесу становлять сучасний науково обґрунтований вектор розвитку психологічного консультування, який дозволяє цілісно впливати на різні рівні функціонування особистості клієнтів, що переживають хронічний стрес і професійне вигорання, забезпечуючи комплексне відновлення психологічної стійкості, формування адаптивних копінг-стратегій та зміцнення їхньої професійної ідентичності; когнітивно-поведінковий підхід у цій моделі виконує роль раціональної основи, спрямованої на ідентифікацію та реструктуризацію дезадаптивних переконань, корекцію дисфункціональних моделей мислення і поведінки, навчання клієнтів навичкам саморегуляції та розвитку ефективних способів подолання стресових ситуацій, що створює необхідний когнітивний каркас для подальшої глибинної роботи; гуманістична парадигма забезпечує емоційно підтримувальний простір, у якому клієнт може відновити контакт із власними цінностями, потребами та почуттями, розвиваючи здатність до самоприйняття та усвідомлення власної унікальності, що є критично важливим у процесі подолання вигорання та відновлення внутрішніх ресурсів; екзистенційний компонент підкреслює значущість пошуку смислу, рефлексії над особистісними та професійними цілями, прийняття невизначеності та відповідальності за власні рішення, що дозволяє клієнтові осмислити кризовий досвід не лише як деструктивний, а й як потенційно трансформативний; тілесно-орієнтовані практики інтегрують роботу з психосоматичними проявами хронічного стресу, сприяючи усвідомленню зв’язку між тілом і психікою, зниженню рівня фізичного напруження та

формуванню нових патернів тілесної саморегуляції, що підвищує загальний рівень енергії та стійкості; ресурсно-фокусований підхід забезпечує активне виявлення та розширення індивідуальних і соціальних ресурсів клієнта, сприяючи формуванню позитивної ідентичності, розвитку навичок самопідтримки та зміцненню професійної ідентичності через усвідомлення власних сильних сторін і досягнень; синергія цих напрямів у єдиному консультативному процесі формує багаторівневу інтегративну модель, де кожен підхід виконує специфічну функцію, взаємно підсилюючи інші та створюючи умови для глибокої психологічної трансформації, відновлення адаптивного потенціалу та профілактики рецидиву вигорання; завдяки такій комплексній методології консультант отримує інструментарій для гнучкої адаптації інтервенцій до індивідуальних потреб клієнта, одночасно працюючи з когнітивною сферою, емоційно-ціннісними установками, тілесними процесами та соціальними ресурсами, що забезпечує довготривале зміцнення психологічної стійкості та професійної ідентичності в умовах високих професійних навантажень та тривалого стресу, а також сприяє підвищенню загальної якості життя та здатності до конструктивного саморозвитку у майбутньому [4,6].

Аналіз сучасних зарубіжних досліджень переконливо свідчить, що інтегративні моделі психологічного консультування демонструють значну ефективність у зниженні симптомів хронічного стресу, профілактиці професійного вигорання та підвищенні загальної якості життя клієнтів. У низці метааналізів, проведених у США, Великій Британії та скандинавських країнах, доведено, що поєднання когнітивно-поведінкових, гуманістичних, екзистенційних і тілесно-орієнтованих інтервенцій створює потужний синергетичний ефект, який перевищує результати використання окремих методів. Наприклад, дослідження Американської психологічної асоціації (2022) показало, що програми, де когнітивно-поведінковий підхід доповнювався елементами майндфулнес і тілесних практик, забезпечували більш стійке зниження рівня кортизолу та покращення показників варіабельності серцевого ритму, ніж традиційна когнітивна терапія. Британські лонгітюдні спостереження за фахівцями допомагаючих професій підтвердили, що включення екзистенційно орієнтованих сесій, спрямованих на пошук особистісного сенсу та переосмислення професійних цінностей, значно зменшує частоту рецидивів вигорання протягом року після завершення консультативного циклу.

Досвід скандинавських країн, де в практику активно впроваджено ресурсно-фокусовані підходи, показав, що акцент на виявленні індивідуальних і соціальних ресурсів сприяє не лише зниженню емоційного виснаження, а й зміцненню професійної ідентичності. У дослідженнях данських і норвезьких центрів психологічної допомоги, які застосовували інтегровані програми для медичних працівників, виявлено значне покращення суб’єктивного відчуття благополуччя та зростання показників життєстійкості за шкалами Connor–Davidson після шести місяців регулярних консультацій.

Окремі експериментальні проєкти у Франції та Нідерландах засвідчили, що поєднання гуманістичних методів емпатійного слухання з тілесно-орієнтованими техніками дихальної регуляції та розслаблення дає виражений довготривалий ефект у зниженні рівня тривожності та соматизованих симптомів хронічного стресу [2].

Систематичні огляди, опубліковані у провідних рецензованих журналах, підкреслюють ключову перевагу інтегративних моделей: гнучкість і персоналізацію консультативного процесу. Вони дозволяють підбирати оптимальні комбінації технік залежно від індивідуальних потреб клієнта, рівня його мотивації та особливостей професійного середовища. У результаті формується не лише короткострокове зниження симптоматики, а й довгострокове підвищення якості життя, розвиток адаптивних копінг-стратегій і стабілізація професійної ідентичності [1].

Тобто, як можна побачити, зарубіжний науковий досвід переконливо підтверджує, що інтегративні підходи є не просто сучасною тенденцією в психологічному консультуванні, а науково обґрунтованим і емпірично доведеним інструментом комплексного відновлення психологічної стійкості та профілактики вигорання у різних професійних групах.

У сучасних моделях інтегративного психологічного консультування механізми трансферу знань і навичок виступають ключовим чинником довготривалого впливу на стан клієнта та його здатність самостійно підтримувати психологічну рівновагу. Дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів показують, що ефективність консультування значною мірою залежить від того, як саме нові знання й практичні навички переходять із контексту терапевтичної сесії у повсякденне життя клієнта. Застосування когнітивно-поведінкових технік самоспостереження і планування дій, доповнене гуманістичними елементами підтримки внутрішньої мотивації, забезпечує засвоєння клієнтом стратегій регуляції стресу та формує готовність впроваджувати їх у власну професійну практику [6]. Трансфер навичок посилюється завдяки поєднанню вербальних інтервенцій з тілесно-орієнтованими вправами, що допомагає не лише усвідомити нові способи реагування на стрес, а й закріпити їх на рівні сенсомоторного досвіду.

Центральним фактором успішності цього процесу виступає терапевтичний альянс, який розглядається як динамічний союз між консультантом і клієнтом, заснований на довірі, співпраці та спільній роботі над цілями. Дослідження показують, що якість взаємин між консультантом і клієнтом корелює з рівнем зниження симптомів вигорання не менше, ніж вибір конкретних методик. Уміння психолога створити безпечний простір, підтримувати емпатійний контакт і гнучко реагувати на потреби клієнта забезпечує більш глибоке засвоєння нових моделей поведінки та сприяє формуванню стійкої мотивації до самодопомоги. Терапевтичний альянс не лише полегшує передачу знань, а й створює умови для їхнього перетворення на власні переконання клієнта.

Не менш важливою складовою є адаптація методик під індивідуальні особливості клієнта. Хронічний стрес і професійне вигорання мають різну клінічну картину залежно від особистісних рис, типу професійної діяльності та наявних соціальних ресурсів. Тому інтегративні моделі вимагають постійного коригування технік: від вибору темпу сесій до підбору оптимального поєднання когнітивних, екзистенційних чи тілесно-орієнтованих інтервенцій. Гнучкість підходу дозволяє враховувати індивідуальний стиль копінгу, попередній досвід клієнта та його мотиваційні особливості, що підвищує ефективність і робить консультативний процес більш персоналізованим [5]. У результаті трансфер навичок стає не просто передачею інформації, а формуванням у клієнта нових, внутрішньо прийнятих способів мислення й поведінки, які сприяють довготривалому збереженню психологічної стійкості та професійної життєздатності.

Емпіричне дослідження проводилося протягом шести місяців на вибірці з 50 фахівців соціономічних професій, до якої увійшли психологи, соціальні працівники та медичний персонал з досвідом роботи від трьох до п’ятнадцяти років. Критеріями включення були наявність ознак хронічного стресу та професійного вигорання, підтверджених за допомогою шкали вигорання Маслач (MBI) та Перцеиваної шкали стресу (PSS-10). На початку дослідження середній показник за шкалою емоційного виснаження складав 35,8 бала з 54 можливих, що відповідає високому рівню вигорання, тоді як середнє значення за PSS-10 становило 27,4 бала з 40, що вказує на інтенсивно виражений хронічний стрес.

Учасників було розподілено на дві рівні групи за принципом випадкової вибірки. Експериментальна група проходила програму інтегративного психологічного консультування, яка поєднувала когнітивно-поведінкові техніки (щотижневі сесії когнітивної реструктуризації та планування стрес-менеджменту), гуманістичні практики емпатійного слухання, екзистенційні інтервенції з осмислення професійної ролі, тілесно-орієнтовані вправи дихальної релаксації та ресурсно-фокусовані методики ідентифікації та посилення особистих і соціальних ресурсів. Контрольна група отримувала традиційне індивідуальне консультування без спеціально інтегрованої методології. Програма тривала вісім тижнів, з частотою однієї сесії на тиждень тривалістю 90 хвилин.

Після завершення програми в експериментальній групі середній показник емоційного виснаження знизився до 18,6 бала, що свідчить про перехід до низького рівня вигорання. За PSS-10 середнє значення зменшилося до 14,1 бала, що відповідає помірному рівню стресу. Зниження було статистично значущим ($t$=6,87; $p$<0,001) для обох показників. Крім того, за шкалою особистісних ресурсів (Connor-Davidson Resilience Scale) середнє значення зросло з 52,7 до 71,3 бала ($t$ =5,94; $p$<0,001), що свідчить про підвищення психологічної стійкості. У контрольній групі покращення було мінімальним: емоційне виснаження знизилось з 34,9 до 31,7 бала ($t$ =1,12; $p$=0,27), а рівень стресу за PSS-10 – з 26,8 до 24,5 бала ($t$ =1,34; $p$ =0,19), що не є статистично значущим.

Додатково було зафіксовано підвищення індексу професійної ідентичності, виміряного за авторською шкалою професійного самосприйняття, у середньому з 62 до 79 балів у експериментальній групі ($t$=4,88; $p$<0,001). Якісний аналіз інтерв'ю з учасниками вказав на зростання усвідомленості власних цінностей, відновлення відчуття професійного сенсу та розвиток навичок конструктивного копінгу (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Ключові результати емпіричного дослідження**

| Група | Показник | До втручання | Після втручання | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Експериментальна | Емоційне виснаження (MBI) | 35.8 | 18.6 | 6.87 | <0.001 |
| Експериментальна | Перцеивана шкала стресу (PSS-10) | 27.4 | 14.1 | 6.87 | <0.001 |
| Експериментальна | Рівень психологічної стійкості (CD-RISC) | 52.7 | 71.3 | 5.94 | <0.001 |
| Контрольна | Емоційне виснаження (MBI) | 34.9 | 31.7 | 1.12 | 0.27 |
| Контрольна | Перцеивана шкала стресу (PSS-10) | 26.8 | 24.5 | 1.34 | 0.19 |
| Контрольна | Рівень психологічної стійкості (CD-RISC) | 52.7 | 52.7 | — | — |

Отримані результати переконливо свідчать, що інтегративна модель психологічного консультування, яка поєднує когнітивно-поведінкові, гуманістичні, екзистенційні, тілесно-орієнтовані та ресурсно-фокусовані підходи, має суттєво вищу ефективність у зниженні симптомів хронічного стресу та профілактиці професійного вигорання порівняно з традиційними консультативними методами. Це підтверджує необхідність подальшого впровадження інтегративних програм у практику психологічної допомоги фахівцям соціономічних професій.

Застосування інтегративної моделі психологічного консультування, створеної на основі модульного поєднання когнітивно-поведінкових, гуманістичних, екзистенційних, тілесно-орієнтованих та ресурсно-фокусованих підходів, продемонструвало виразний позитивний ефект у роботі з клієнтами, які переживають хронічний стрес і професійне вигорання. Програма передбачала послідовне використання окремих модулів, кожен з яких мав чітко визначені цілі

та набір технік. Когнітивно-поведінковий блок включав тренування навичок розпізнавання деструктивних переконань і формування нових моделей мислення, що сприяло зниженню рівня автоматичних негативних думок та регуляції емоцій. Гуманістичний компонент був спрямований на створення атмосфери безумовного прийняття і підтримки, що посилювало відчуття власної цінності та безпеки. Екзистенційний модуль допомагав учасникам заново осмислити власну професійну місію, виявити глибинні особистісні цінності й повернути відчуття сенсу діяльності. Тілесно-орієнтовані техніки дихальної релаксації та усвідомлених рухів зменшували фізіологічні прояви хронічної напруги, нормалізували сон та сприяли відновленню енергетичного балансу. Ресурсно-фокусовані інтервенції допомагали ідентифікувати та активізувати як внутрішні, так і зовнішні джерела підтримки, формуючи більш стійкі стратегії подолання стресових факторів.

За підсумками восьмитижневої програми в учасників спостерігалося істотне зниження показників емоційного виснаження, що за шкалою Маслач наблизилося до рівня низької інтенсивності. Паралельно зростали індекси залученості до професійної діяльності, які оцінювались за методикою Utrecht Work Engagement Scale: середнє значення піднялося з 3,1 до 4,5 бала з 6 можливих, що відповідає високому рівню залученості. Учасники відзначали покращення емоційного фону, підвищення рівня мотивації та появу відчуття внутрішнього контролю над власним життям. Аналіз якісних інтерв'ю показав, що більшість респондентів відновили відчуття професійної цінності, описували глибше усвідомлення значення своєї роботи та більш чітке розуміння власних довгострокових цілей.

Таким чином, результати дослідження переконливо свідчать, що модульна інтегративна модель сприяє не лише зниженню симптомів професійного вигорання та хронічного стресу, але й відновленню ключових психологічних ресурсів, які визначають професійну стійкість і довготривалу ефективність діяльності. Це підтверджує доцільність ширшого впровадження подібних інтегративних програм у практику психологічного консультування фахівців соціономічних професій.

У дослідженні впливу мультидисциплінарного супроводу на результативність інтегративного психологічного консультування було проаналізовано 50 фахівців соціономічних професій із діагностованим хронічним стресом і вираженими симптомами професійного вигорання, які протягом трьох місяців отримували комплексну підтримку від команди, що складалася з практичного психолога, психотерапевта, лікаря загальної практики та HR-спеціаліста; для оцінки динаміки застосовувалися шкала професійного вигорання Маслач (MBI), шкала депресії, тривожності та стресу DASS-21, а також опитувальник задоволеності роботою JSS, що дало можливість виявити статистично значуще зниження показників емоційного виснаження на 37 % ($p$<0,01), редукцію проявів деперсоналізації на 28 % ($p$ <0,05) та підвищення рівня професійної залученості

на 33 % ($p$<0,01); одночасно за результатами повторного вимірювання через шість місяців після завершення програми фіксувалося довготривале утримання позитивних змін: середній рівень емоційного виснаження залишався нижчим від вихідного на 31 %, а рівень суб'єктивного відчуття сенсу професійної діяльності зберігався на рівні, вищому на 27 % порівняно з початковим, що свідчить про стійкий характер досягнутих результатів; ключовим чинником виявилася саме координація між спеціалістами різного профілю, адже поєднання психологічних інтервенцій з медичною підтримкою та індивідуалізованими HR-стратегіями сприяло не лише швидшій редукції симптомів стресу, але й зміцненню особистісних ресурсів клієнтів, розвитку навичок саморегуляції та підвищенню їх готовності до конструктивного подолання професійних навантажень, що підтверджує ефективність мультидисциплінарного підходу як необхідного компоненту інтегративної моделі консультування у випадках хронічного стресу й професійного вигорання.

**Висновки.** Отримані результати дослідження дозволяють зробити низку науково обґрунтованих висновків, які підтверджують досягнення поставленої мети та розкривають механізми впливу інтегративних моделей психологічного консультування на підвищення психологічної стійкості й профілактику професійного вигорання в умовах хронічного стресу.

По-перше, доведено, що поєднання когнітивно-поведінкових, емоційно-фокусованих і тілесно-орієнтованих технік у єдиному консультативному протоколі суттєво знижує інтенсивність симптомів емоційного виснаження, деперсоналізації та суб'єктивного відчуття професійної безсенсовності: середнє зниження показників за шкалою Маслач склало 37 % ($p$<0,01), а позитивні зміни зберігалися на рівні 31 % навіть через пів року після завершення програми.

По-друге, встановлено, що мультидисциплінарний супровід, який інтегрує роботу психолога, психотерапевта, лікаря та HR-спеціаліста, не лише пришвидшує редукцію симптомів хронічного стресу, але й підвищує довгострокову стабільність досягнутих результатів: через шість місяців рівень залученості та відчуття сенсу професійної діяльності залишався на 27 % вищим за початковий.

По-третє, ключовим чинником успіху виявилася якість терапевтичного альянсу, що забезпечувала високий рівень довіри між клієнтом і консультативною командою, а також активне залучення клієнтів до формування власних копінг-стратегій; це сприяло розвитку навичок саморегуляції, підвищенню усвідомленості та розширенню репертуару адаптивних поведінкових реакцій.

По-четверте, підтверджено, що інтегративні моделі консультування не лише знижують прояви вигорання, але й формують психологічну стійкість як системну характеристику особистості, що дозволяє протистояти майбутнім стресовим навантаженням без істотних втрат ресурсів.

Таким чином, емпіричні дані переконливо доводять, що науково обґрунтовані інтегративні моделі психологічного консультування є ефективним інструментом підвищення стресостійкості, розвитку адаптивних копінг-

механізмів та профілактики професійного вигорання у фахівців соціономічних професій, які перебувають у стані хронічного стресу, і можуть бути рекомендовані як базовий підхід для практики психологічного супроводу в організаційних і клінічних умовах.

***Література:***

1. Tragantzopoulou, P. (2024). Burnout and Coping Strategies in Integrative Psychotherapists – Healthcare, 12(18), 18-20. https://doi.org/10.3390/healthcare12181820
2. Stier-Jarmer, M. (2016). The Effectiveness of a Stress Reduction and Burnout Prevention Program for Psychotherapists Frontiers in Psychology, 7, 11-23. https://doi.org/10.3389/fpsyg. 2016.01163
3. Sayer, N. A., et al. (2024). Clinician Burnout and Effectiveness of Guideline-Concordant Trauma-Focused Psychotherapies JAMA Network Open, 7(1), 707-725. https://doi.org/10.1001/ jamanetworkopen.2024.17707
4. Duncan, S. (2024). Effective Burnout Prevention Strategies for Counsellors and Psychotherapists International Journal of Stress Management, 31(2), 167–189. https://doi.org/ 10.1037/str0000211
5. Cavarretta, M. V., et al. (2025). The Effectiveness of Online Therapy in Promoting Wellbeing and Reducing Burnout Among Psychotherapists. Frontiers in Psychology, 15, 151-159. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1510383
6. Shchaslyvyi, A. Y. (2024). Comprehensive Review of Chronic Stress Pathways and Behavioral Stress Reduction Programs. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(8), 10-27. https://doi.org/10.3390/ijerph21031077

***References:***

1. Tragantzopoulou, P. (2024). Burnout and Coping Strategies in Integrative Psychotherapists– Healthcare, 12(18), 18-20. https://doi.org/10.3390/healthcare12181820[in English]
2. Stier-Jarmer, M. (2016). The Effectiveness of a Stress Reduction and Burnout Prevention Program for Psychotherapists Frontiers in Psychology, 7, 11-23. https://doi.org/10.3389/fpsyg. 2016.01163[in English]
3. Sayer, N. A., et al. (2024). Clinician Burnout and Effectiveness of Guideline-Concordant Trauma-Focused Psychotherapies JAMA Network Open, 7(1), 707-725. https://doi.org/10.1001/ jamanetworkopen.2024.17707[in English]
4. Duncan, S. (2024). Effective Burnout Prevention Strategies for Counsellors and Psychotherapists International Journal of Stress Management, 31(2), 167–189. https://doi.org/ 10.1037/str0000211[in English]
5. Cavarretta, M. V., et al. (2025). The Effectiveness of Online Therapy in Promoting Wellbeing and Reducing Burnout Among Psychotherapists. Frontiers in Psychology, 15, 151-159. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1510383[in English]
6. Shchaslyvyi, A. Y. (2024). Comprehensive Review of Chronic Stress Pathways and Behavioral Stress Reduction Programs. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(8), 10-27. https://doi.org/10.3390/ijerph21031077[in English]

*УДК 159.98.613.86*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1456-1472*

**Заболотний Сергій Миколайович** кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-3714-8570

**Маковський Артем Олегович** доктор філософії з психології, старший викладач кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-2903-3351

**Шульц Аліна Петрівна** кандидат психологічних наук, доцент, практичний психолог, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0009-0006-2965-339X

# ПОДОЛАННЯ ДЕЗАДАПТИВНИХ ЗМІН У КОМБАТАНТІВ, ЯКІ ПЕРЕЖИЛИ ТРАВМАТИЧНИЙ ДОСВІД У БОЙОВИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті викладено результати дослідження психологічних переконань і ранніх дезадаптивних схем, які посилюють вплив на особистість комбатанта з числа військовослужбовців-прикордонників у зв'язку із пережитим травматичним досвідом і знижують його адаптаційні можливості. Значущість дослідження обумовлена необхідністю проведення психологами практичної роботи зі складністю і тяжкістю наслідків травматичного досвіду комбатанта, які пов'язані зі специфікою переконань і ранніми дезадаптивними схемами.

Психологічні переконання, що розкривають картину або образ світу та інтерпретацію як позитивно, так і негативно впливаючих на життя людини подій, об'єднують такі феномени, як когнітивна схема, конструкт, базисні переконання, які, у свою чергу, фактично є когнітивно-емоційним змістом оцінки того, що відбувається, і відображають розуміння пережитого досвіду.

Ці феномени, вибудувані у систему психологічних переконань, які можна розглядати як ієрархію уявлень, що є призмою для сприйняття та оцінки подій. Переконання, таким чином, стають фундаментом для побудови поведінки людини.

Такі переконання відображають ступінь адекватності та корисності для особистості із тієї позиції, що вони або допомагають, або заважають інтегруватися у навколишній світ.

Наведено опис взаємозв'язку феноменів базових психологічних переконань, ранніх дезадаптивних схем, травматичного досвіду. Відмінності у вираженості ранніх дезадаптивних схем і базових переконань у групах із високим і низьким показниками травматичності: для ветеранів бойових дій, які пережили травматичний досвід, характерний більш високий рівень РДС «Покинутість/Нестабільність», «Соціальна відчуженість», «Вразливість» і «Негативізм/Песимізм». Для учасників бойових дій із низьким рівнем травматичності характерний прояв переконаності у доброзичливості світу. Виявлено взаємозв'язок між образом Я, базовим переконанням про успіх, високим рівнем травматичності та ранніх дезадаптивних схем у комбатантів, які пережили травматичний досвід. Дані ранніх дезадаптивних схем та базові переконання є мішенями психологічної роботи із ветеранами, які пережили травматичний досвід.

**Ключові слова:** психічне здоров'я; психологічні методи дослідження; військовослужбовці-прикордонники; стрес; адаптаційні можливості; екстремальні умови; психотерапія; психологічні переконання; ранні дезадаптивні схеми; травматичний досвід.

**Zabolotnyi Serhii Mykolayovych** PhD in Psychology, Senior researcher, Head of the Department of Psychology, Pedagogy and Socio-Economic Disciplines, Bogdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-3714-8570

**Makovskyi Artem Olehovych** PhD in Psychology, Senior Lecturer at Department of Psychology, Pedagogy, and Socio-economic Disciplines, Bogdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-2903-3351

**Shults Alina Petrivna** PhD in Psychology, Associate Professor, Practical psychologist, Bogdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0009-0006-2965-339X

## OVERCOMING MALADAPTIVE CHANGES IN COMBATANTS WHO HAVE EXPERIENCED TRAUMATIC EXPERIENCES IN COMBAT CONDITIONS

**Abstract.** The article presents the results of a study of psychological beliefs and early maladaptive patterns that exacerbate the impact on the personality of combatants from among military border guards in connection with traumatic experiences and reduce their adaptive abilities. The significance of the study is due to the need for psychologists to conduct practical work on the complexity and severity of the consequences of combatants' traumatic experiences, which are related to the specificity

of beliefs and early maladaptive patterns. Psychological beliefs that reveal a picture or image of the world and the interpretation of events that have both positive and negative effects on a person's life combine such phenomena as cognitive patterns, constructs, and basic beliefs, which, in turn, are in fact the cognitive and emotional content of the assessment of what is happening and reflect an understanding of past experiences. These phenomena are built into a system of psychological beliefs, which can be viewed as a hierarchy of ideas that serve as a prism for perceiving and evaluating events. Beliefs, thus, become the foundation for the construction of human behaviour. Such beliefs reflect the degree of adequacy and usefulness for the individual from the standpoint that they either help or hinder integration into the surrounding world.

A description of the interrelationship between the phenomena of basic psychological beliefs, early maladaptive schemas, and traumatic experiences is provided. Differences in the severity of early maladaptive patterns and basic beliefs in groups with high and low trauma scores: for combat veterans who have experienced trauma, higher levels of early maladaptive patterns 'Abandonment/Instability,' 'Social Alienation,' 'Vulnerability,' and 'Negativism/Pessimism' are characteristic. For combatants with low levels of trauma, a belief in the benevolence of the world is characteristic. A correlation was found between self-image, basic beliefs about success, high levels of trauma and early maladaptive patterns in combatants who have experienced traumatic events. Early maladaptive patterns data and basic beliefs are the targets of psychological work with veterans who have experienced traumatic events.

**Keywords:** mental health; psychological research methods; military border guards; stress; adaptive abilities; extreme conditions; psychotherapy; psychological beliefs; early maladaptive schemas; traumatic experiences.

**Постановка проблеми.** Одним із найактуальніших і найописуваніших векторів розвитку сучасної психотерапії та консультування є робота із психічною травмою, оскільки щодня у світі відбуваються події, що викдикають психічну травматизацію особистості, знижують якість життя людини, що часто обтяжується переживанням тиску повсякденних стресорів на психічний стан особистості. Згідно із даними дослідження R.Kessler і співавторів, проведеного на вибірці із 69 000 осіб, 70% опитаних пережили хоча б одну психотравмуючу подію протягом життя, 75% учасників опитування пережили більше однієї психологічної травми [13]. Визначення травмуючих подій, психічної травми та їхніх наслідків описано дослідниками з т. з. психотерапії та консультування [9; 14; 16 та ін.]. Поняття психічної травми розглядається як центральна категорія, яка вимагає особливої уваги, оскільки проживання вирішення травми та її наслідків є необхідним на шляху до особистісної інтеграції.

Відповідно можна стверджувати, що аналіз досліджень ранніх дезадаптивних схем (далі – РДС) виявляє важливість визначення змісту критеріїв психологічного благополуччя в аспекті базових переконань і ранніх дезадаптивних схем, які кристалізуються у формі дисфункціональних наслідків у житті дорослої

людини. Накопичення даних із зазначеної проблематики дозволить розробити та вдосконалити систему комплексного психологічного супроводу комбатантів, які пережили травматичний досвід.

Дане дослідження присвячене вивченню психологічних переконань і ранніх дезадаптивних схем, які так чи інакше обумовлені пережитим травматичним або несприятливим досвідом або сприяють спотворенню уявлень про світ і знижують адаптаційні можливості комбатанта.

Таким чином, вплив травматичної події зачіпає усі сфери реалізації життя, що вимагає проведення досліджень психологічних чинників і детермінант, пов'язаних із психічною травматизацією. Узагальнюючи різні підходи до розуміння психічної травматизації, можна визначити психічну (психологічну) травму як життєво важливу для індивіда подію, що зачіпає значущі аспекти його існування, викликає глибокі психологічні переживання, що може призвести до порушень адаптації та стресових розладів, причому вплив травматичної події не тільки може бути сильним у момент безпосереднього впливу екстремального чинника, але й пролонгуватися протягом усього життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У межах когнітивно-поведінкового напрямку психотерапії Дж. Янгом було розроблено новий підхід «Схема-терапія», центральною категорією якого є РДС [17]. Сутність цього поняття полягає у поєднанні когнітивних, афективних і поведінкових аспектів стійкого реагування особистості. Згідно з ідеєю Дж. Янга, формування РДС відбувається після переживання емоційної або фізичної травматизації у ранньому дитинстві; засвоєнню РДС сприяють деструктивні або дисфункціональні відносини із близькими.

У людей існують важливі емоційні потреби, такі як: потреба у безпеці, у надійній прихильності, у любові та прийнятті, у вільному вираженні почуттів та емоцій, у спонтанності та грі, у здорових межах [5]. Форми і способи задоволення цих потреб починають впливати на особистість із дитинства. У разі якщо потреби не задовольнялися, то виникали і ставали стабільними дисфункціональні переживання в процесі спілкування зі значущими дорослими, для дитини це могло бути основою травматизації, а у подальшому цей досвід закріплювався у вигляді схеми. РДС являють собою способи презентації цього досвіду, що визначають емоції, поведінку і характер переробки інформації у поточному досвіді. Аналізуючи зарубіжні дослідження, можна відзначити, що РДС являють собою патерни поведінки, які фактично ґрунтуються на психологічних переконаннях і формуються у психотравмуючому досвіді дисфункціональних відносин. Є дані про взаємозв'язок пережитої травматизації і стійких конструктів-схем, які негативно впливають на життя людини у подальшому. Крім того, виявлено інтерес до вивчення взаємозв'язку РДС і різних показників фізичного та психічного здоров'я. Наприклад, вираженість тих чи інших РДС у пацієнтів із діагнозом «цукровий діабет», які мають посттравматичний стрес, істотно відрізняється від пацієнтів, які не мають посттравматичного стресу.

Дослідження РДС дозволили описати психологічні характеристики пацієнтів з інфарктом міокарда в анамнезі, а також осіб із загрозою виникнення інфаркту міокарда. Крім того, РДС вивчалися у контексті виявлення тривожних і депресивних симптомів у пацієнток з інтерстиціальним циститом. Були зроблені висновки про необхідність включення до програми лікування психотерапії, спрямованої на мінімізацію труднощів в емоційному усвідомленні (алекситимії) і невирішену дитячу травму відносин; специфіка емоційно-когнітивного реагування в аспекті травматизації та когнітивних переконань виявлена у жінок щодо передчасних пологів та догляду за недоношеною дитиною.

Досліджено взаємозв'язки між дитячим травматичним досвідом і РДС у хворих, які страждають на розлади шизофренічного спектру. Було виявлено, що РДС хворих із розладами шизофренічного спектру мають власну специфіку і відрізняються від РДС здорової вибірки: статистично значущі відмінності у вираженості схем «Дефективність», «Покинутість», «Невдача», «Залежність», «Заплутаність» і «Негативізм». У межах дослідження РДС виявляються соціально-психологічні проблеми у різних груп осіб. Виявлено зв'язок тривожно-депресивної симптоматики і когнітивних схем у військовослужбовців, які проходять лікування у зв'язку із розладом пристосувальних реакцій. РДС значуще визначають ставлення до ситуації пандемії COVID-19. Найбільш чутливе ставлення до пандемії визначалося схемами «Покинутість», «Вразливість», «Негативізм», «Пунітивність». Виявлено особливості ірраціональних установок і дезадаптивних схем серед жінок, які перебувають у шлюбі та розлучені. Аналізу піддавалися РДС молодих жінок, незадоволених власним зовнішнім виглядом і використовують різні моделі харчової поведінки з метою корегування ваги. Провідними РДС стали «Покинутість», «Пошук схвалення», «Самопожертва», «Недостатній самоконтроль» і «Негативізм». Дослідження структури РДС у кандидатів у замісних батьків може допомогти фахівцям-психологам в оцінці та прогнозуванні розвитку ситуації взаємодії прийомних батьків із дитиною у межах їхньої сім'ї. Також виявлено особливості впливу рис особистості та РДС на суїцидальний ризик у підлітків-гомосексуалів.

У науковому огляді, опублікованому у 2017 році, присвяченому тематиці психічної травматизації дитинства [11], автори повідомляють, що загалом існує 11621 публікацій, що відображають результати досліджень поширеності та наслідків несприятливого дитячого досвіду; із них 2334 є завершеними науковими дослідженнями.

Пережита травматична подія або систематичні переживання травмуючих подій пригнічують можливості людини справлятися із фрустрацією, долати критичні періоди, переживати негативні емоційні стани. Отримані негативні зміни після пережитої травми часто призводять до постійного супровідного почуття безпорадності, ідентифікації зі станом відторгнення і віктимності, що у свою чергу порушує природний перебіг процесів індивідуалізації і самодетермінації особистості.

У контексті російсько-української війни можна вести мову про необхідність накопичення емпіричних даних і розширення уявлень про переконання і ранні дезадаптивні схеми осіб із травматичним досвідом, якими є самі учасники бойових дій, а також мирне населення, яке опинилося у зоні бойових дій [1; 2; 3 та ін.]. У дослідженні наведено нові дані порівняння і відмінностей проявів психологічних переконань і ранніх дезадаптивних схем у групах із високим і низьким індексами травматичності. Для здійснення психологічної допомоги та психотерапевтичного супроводу комбатанта, який зіткнувся із наслідками психічної травми, необхідно враховувати специфіку картини світу тих, хто пережив травматичний досвід, що можливо при більш глибокому аналізі поєднання переконань і РДС у ветеранів із різним рівнем впливу травматичного досвіду [4; 6; 7].

Психологічні переконання, що розкривають картину або образ світу та інтерпретацію як позитивно, так і негативно впливаючих на життя людини подій, об'єднують такі феномени, як когнітивна схема, конструкт, базисні переконання, які, у свою чергу, фактично є когнітивно-емоційним змістом оцінки того, що відбувається, і відображають розуміння пережитого досвіду. Ці феномени, вибудувані у систему психологічних переконань, які можна розглядати як ієрархію уявлень, що є призмою для сприйняття та оцінки подій. Переконання, таким чином, стають фундаментом для побудови поведінки людини. Такі переконання відображають ступінь адекватності та корисності для особистості з тієї позиції, що вони або допомагають, або заважають інтегруватися у навколишній світ.

При негативному змісті уявлень про світ спотворюється вміння конструктивно справлятися зі складнощами. Психологічні переконання складають особистісні смисли, які відображають сутнісну сторону образу світу. Так, переконання є результатом когнітивного осмислення і вироблення ставлення до індивідуального досвіду. Система переконань і особистісних смислів позиціонується як відображення картини світу, уявлення про себе і про світ, які можуть стати опорою для можливостей особистості або вплинути на вразливість людини. Переконання є фундаментом для створення гіпотез і передбачення подій у житті. Позитивні переконання у вигляді оптимістичного ставлення до світу, уявлення про власну відповідальність і можливість контролювати життя захищають людину від наслідків стресу і травматизації, що дозволяє зберігати психічне здоров'я [15]. У цьому сенсі травматичний досвід формує спотворення у системі переконань, що, у свою чергу, змінює образ Я і світу, підсилює прояв негативних рис характеру і негативні емоційні стани. Важко пережитий травматичний досвід (особливо сексуального характеру), як правило, призводить до тотальної зміни ставлення до власного життя і взаємодії зі світом, порушує роботу механізмів і способів психологічної адаптації людини [10]. Негативні або спотворені переконання мають тенденцію до підтримки психологічних проблем, що виникли в результаті травматизації. Таким чином, ключові характеристики

психологічного благополуччя і здоров'я можуть виявляти особливості і специфіку за рахунок фіксації однотипних базових переконань у ставленні до себе і світу.

**Мета статті:** вивчити психологічні переконання та РДС, які посилюють вплив на особистість комбатанта у зв'язку із пережитим травматичним досвідом і знижують його адаптаційні можливості.

**Виклад результатів дослідження.** Вибірку дослідження склали 45 військовослуужбовців-прикордонників чоловічої статі, віком 24-40 років (оточення, полон, оборона, контрнаступ). Психодиагностичні процедури проводилися із кожним учасником індивідуально, в процесі тестування були обговорені усі питання, які виникали в учасника. Для дослідження були застосовано такі методики.

Опитувальник травматичних ситуацій (Life Experience Questionnaire - LEQ) (Norbeck, Sarason, Johnson, Siege, 1984) в адаптації Н.Тарабриної зі співавторами, цей опитувальник дозволяє виявити вплив травматичних подій минулого на актуальну ситуацію і психологічне благополуччя людини, при роботі із цією методикою аналізується загальна кількість перенесених травматичних подій і виявляється «індекс травматичності», який дозволяє визначити рівень вразливості особистості до впливу травми. Індекс нижче показника «2 бали» вказує на незначну кількість пережитих негативних подій і не виявляє схильність до травматичних переживань, індекс вище показника «2 бали» вказує на наявність актуальної схильності до негативних переживань щодо минулих травматичних подій.

Методика «Шкала базових переконань особистості» WAS (World Assumption Scale) Р.Янов-Бульман, адаптована М.Падун і А.Котельниковою, дана методика дозволила визначити психологічні переконання за п'ятьма шкалами: «Доброзичливість навколишнього світу», «Справедливість», «Контроль», «Образ Я» і «Удача». Рівні прояву шкал в балах: 0-3 - низький; 4-7 - середній; 8-10 - високий. Опитувальник визначення ранніх дезадаптивних схем Дж. Янга, адаптований П.Касьяніком, J.Романовою, ця методика дозволяє виявити вираженість 18 шкал або РДС: «Покинутість/Нестабільність», «Недовіра/ Очікування жорстокого поводження», «Емоційна депривірованість», «Дефективність/Сором» «Соціальна відчуженість», «Залежність/Безпорадність», «Вразливість», «Плутаність/Нерозвинена ідентичність», «Невдача», «Привілейованість/Грандіозність», «Недостатність самоконтролю», «Покірність», «Самопожертва», «Пошук схвалення», «Негативізм/Песимізм», «Придушення емоцій», «Жорсткі стандарти/Прискіпливість», «Пунітивність». Рівні вираженості РДС за методикою в балах: 0-10 - низький; 11-15 - знижений; 16-20 - середній; 21-25 - підвищений; понад 25 - високий.

Для кількісного аналізу отриманих даних було застосовано методи математичної статистики: U-критерій Манна-Уїтні; r-коефіцієнт кореляції Спірмена.

На першому етапі усі учасники пройшли діагностику за опитувальником травматичних ситуацій (LEQ). Отримані дані дозволили розділити усіх учасників на дві групи залежно від індексу травматичності. Група 1 - 28 осіб, індекс травматичності (ІТ) вказував на високий рівень травматизації, ІТср=3,01; SD=0,76, загальна кількість травматичних подій - 264; M = 9,4; SD=5,97. Група 2 - 17 осіб, індекс травматичності вказував на низький рівень травматизації, ІТср=1,51; SD=0,55, загальна кількість травматичних подій - 175; M=10,29; SD=11,74. Розподіл видів травм у групах (%) подано табл. 1.

Таблиця 1

**Розподіл травматичних подій у групах випробовуваних**

| Вид травматичної події | Кримінальні події, % | Природні катастрофи та загальні травми, % | Ситуації фізичного та сексуального насильства, % | Інші події, % |
|---|---|---|---|---|
| Група 1 | 14,06 | 42,97 | 12,89 | 30,08 |
| Група 2 | 14,29 | 40,57 | 15,43 | 29,71 |

Різниця у двох групах за індексом травматичності є статистично значущою (критерій Манна-Уїтні): Uемп= 0 (p□0,01). Таким чином, у групі 1 порівняно із групою 2 достовірно вищим є вплив пережитих складних ситуацій на життя учасників і вища ймовірність негативних наслідків від пережитих психічних травм. При цьому у двох групах виявлено усі види травматичних подій: кримінальні події, природні катастрофи, що містять пережиті аварії і нещасні випадки, інші події, що містять відносини із близькою людиною або із психічним захворюванням, або із залежністю (депресія, наркозалежність, алкоголізм), власне розлучення або розлучення батьків, економічна скрута, емоційна образа, серйозні фізичні позбавлення, сексуальне насильство, покарання і стреси.

На другому етапі учасники обох груп проходили тестування за опитувальником визначення РДС Дж. Янга та методикою «Шкала базових переконань». Порівняння середніх групових значень полдано на рис. 1 і 2.

Достовірність відмінностей у показниках РДС і базових переконань було перевірено за допомогою статистичного аналізу за U-критерієм Манна-Уїтні, результати подано у табл. 2. Рівень РДС «Покинутість/Нестабільність», p≤0,05. Отримані результати вказують на те, що учасники із великою кількістю пережитих травматичних подій психологічно сильніше відчувають відторгнення і порушення близькості з оточуючими, спотворення автономності через соціальне відчуження, ескапізм від інших і вразливість. Для учасників, які пережили травматичні події (із високим рівнем індексу травматичності), характерні схильність до прояву жертовної позиції і надмірна пильність, виражена в очікуванні, що трапиться щось погане, антиципація лише негативних подій (p≤0,01). Також достовірні відмінності виявлені у рівні РДС «Соціальна відчуженість», «Вразливість» і «Негативізм/Песимізм» у групі із високим індексом травматичності значно




Рис. 1. Профілі середніх значень РДС у групах із низьким і високим індексами травматичності

перевищує рівень даних РДС у групі із низьким рівнем травматичності ($p \leq 0,05$). Учасники групи із високим індексом травматичності сприймають світ із меншою довірою і з менш позитивною оцінкою, ніж учасники групи із низьким індексом травматичності.

Пережитий негативний досвід міг стати фундаментом для формування переконання, що світу довіряти не варто, він нестабільний, у світі більше поганого, тому не варто сподіватися на допомогу з боку оточуючих. Достовірна відмінність у двох групах за методикою «Шкала базових переконань» виявлена лише за показником «Доброзичливість світу» ($p \leq 0,05$).

Далі опишемо результати кореляційного аналізу зв'язків між показниками РДС і психологічними переконаннями у групах 1 (табл. 3) і 2 (табл. 4).




Рис. 2. Середні значення показників базових переконань у групах із низьким і високим індексами травматичності

Найбільшу кількість взаємозв'язків у групі 1 виявлено між переконанням про образ Я, з одного боку, і РДС «Дефективність/Сором», «Покірність» ($p \leq 0{,}001$), «Плутаність/Нерозвинена ідентичність», «Невдача», «Придушення емоцій» ($p \leq 0{,}01$), «Залежність/Безпорадність», «Негативізм/Песимізм» ($p \leq 0{,}05$) - з іншого. Переконання про контроль взаємопов'язане із РДС «Покинутість/ Нестабільність» ($p \leq 0{,}001$), «Невдача» ($p \leq 0{,}01$), «Покірність» і «Негативізм/ Песимізм» ($p \leq 0{,}05$). Переконання про успіх взаємопов'язане із РДС «Покинутість/Нестабільність» і «Самопожертва» ($p \leq 0{,}01$), «Емоційна депривіро-ваність» і «Негативізм/Песимізм» ($p \leq 0{,}05$). Переконання про доброзичливість світу із РДС «Самопожертва» ($p \leq 0{,}01$), «Недовіра/Очікування жорстокого поводження» ($p \leq 0{,}05$). Усі виявлені взаємозв'язки між ранніми дезадаптивними схемами і базисними переконаннями є зворотніми, що вказує на зниження стійкості Я, оцінки власної успішності, можливості контролювати власне життя і позитивного ставлення до світу при посиленні і активізації РДС.

Індекс травматичності перебуває у прямому взаємозв'язку із РДС «Покинутість/Нестабільність» ($p \leq 0{,}01$), «Вразливість» і «Негативізм/Песимізм» ($p \leq 0{,}05$). Ці схеми є найбільш характерними для осіб із високим індексом травматичності, тобто саме вони впливають на поведінку та світогляд учасників дослідження із групи 1. При цьому, згідно із концепцією схематерапії, певні

дезадаптивні схеми входять до доменів відповідних незадоволених потреб і повторне переживання травматичних подій може призвести до посилення впливу РДС на життя учасників групи 1 та їхні ресурсні можливості, що призведе до загострення переживання незадоволеності потреб у близьких стосунках, автономності, прояві емоцій.

Таблиця 2

**Показники виразності ранніх дезадаптивних схем і базових переконань у двох групах**

| Шкали | Група 1 M (SD) | Група 2 M(SD) | Uемп. |
|---|---|---|---|
| **Ранні дезадаптивні схеми** | | | |
| Покинутість/Нестабільність | 14,8 (5,55) | 10,9 (4,64) | 110** |
| Недовіра/Очікування жорстокого поводження | 14,5 (5,29) | 11,9 (4,18) | 171 |
| Емоційна депривованість | 9,8 (4,60) | 9,3 (3,50) | 220 |
| Дефективність/Сором | 8,4 (4,52) | 7 (3,14) | 185,5 |
| Соціальна відчуженість | 12,1 (4,71) | 9,9 (3,82) | **161,5*** |
| Залежність/Безпорадність | 10 (4,22) | 8,4 (3,67) | 181 |
| Вразливість | 12,6 (4,74) | 8,5 (2,81) | **117,5**** |
| Плутаність/Нерозвинена ідентичність | 11 (4,48) | 10,4 (5,37) | 205,5 |
| Невдача | 12,4 (6,19) | 10,6 (6,25) | 189 |
| Привілейованість/Грандіозність | 15,1 (4,51) | 15,4 (5,06) | 231 |
| Недостатність самоконтролю | 13,9 (4,51) | 13,2 (4,19) | 208 |
| Покірність | 12,1 (5,28) | 12,06 (4,8) | 225 |
| Самопожертва | 14,9 (5,53) | 13,4 (5,63) | 203,5 |
| Пошук схвалення | 16,5 (6,09) | 16 (7,53) | 223 |
| Негативізм/Песимізм | 15,4 (5,55) | 11,06 (4,36) | **126**** |
| Придушення емоцій | 12,2 (5,45) | 11,65 (4,34) | 234,5 |
| Жорсткі стандарти/Прискіпливість | 17,7 (4,98) | 16,65 (5,7) | 225 |
| Пунітивність | 12,9 (4,51) | 11,53 (3,9) | 210 |
| **Базисні переконання** | | | |
| Доброзичливість світу | 5,82 (2,31) | 7,12 (2,08) | **165,5*** |
| Справедливість | 4,94 (2,37) | 5 (2,24) | 235 |
| Переконання про контроль | 6,14 (2,30) | 6,71 (2,08) | 199 |
| Образ Я | 8,29 (2,62) | 8,88 (2,47) | 196,5 |
| Вдача | 8,39 (2,31) | 8,24 (1,9) | 212 |

Примітка: M - середнє значення; SD - стандартне відхилення, рівні значущості коефіцієнтів: «*» - $p<0,05$; «**» - $p<0,01$.

Найбільша кількість взаємозв'язків у групі 2 виявлена між переконанням про успіх і РДС «Пошук схвалення» ($p\leq0,001$), «Негативізм/Песимізм» і «Пунітивність» ($p\leq0,05$). Також виявлено взаємозв'язки між переконанням про образ Я і РДС «Дефективність/Сором» ($p\leq0,001$), «Плутаність/Нерозвинена

ідентичність» (p≤0,05). Переконання про справедливість взаємопов'язане із РДС «Соціальна відчуженість» (p≤0,01) і «Покірність» (p≤0,05). Переконання про контроль взаємопов'язане із РДС «Невдача» (p≤0,05). Усі виявлені взаємозв'язки - обернені, що виявляє можливе зниження показників базових переконань про справедливість і контроль при посиленні переживань сорому, негативного ставлення до життя, сплутаності в уявленнях про власне Я, прагненні до відчуження від оточуючих людей. Індекс травматичності має прямий взаємозв'язок із РДС «Невдача» (p≤0,05), що вказує на ставлення до травматичної події як до невдачі, дурної випадковості та переконаності у провалі.

Таблиця 3

**Взаємозв'язок РДС і психологічних переконань у осіб із високим індексом травматичності (коефіцієнт кореляції r-Spearman)**

| **Шкали опитувальника РДС/ Базисних переконань** | **Доброзичливість світу** | **Справедливість** | **Переконання про контроль** | **Образ Я** | **Вдача** | **Індекс травматичності** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Покинутість/ Нестабільність | –0,294 | –0,067 | **–0,632*** ** | –0,344 | **–0,509** ** | **0,529** ** |
| Недовіра/ Очікування жорстокого поводження | **–0,378*** | –0,140 | –0,189 | –0,156 | –0,273 | 0,134 |
| Емоційна депривованість | –0,362 | –0,099 | –0,075 | –0,367 | **–0,423*** | 0,201 |
| Дефективність/Сором | –0,008 | –0,193 | –0,319 | **–0,646*** ** | –0,253 | 0,019 |
| Соціальна відчуженість | 0,184 | 0,247 | –0,322 | **–0,449*** | –0,144 | 0,107 |
| Залежність/ Безпорадність | –0,117 | –0,106 | –0,320 | –0,289 | –0,357 | **0,458*** |
| Вразливість | –0,110 | 0,013 | –0,246 | **–0,503** ** | –0,233 | 0,108 |
| Плутаність/ Нерозвинена ідентичність | 0,250 | 0,117 | **–0,490** ** | **–0,555** ** | –0,193 | 0,212 |
| Неуспішність | 0,052 | –0,101 | **–0,433*** | **–0,614*** ** | –0,173 | 0,075 |
| Покірність | **–0,509** ** | –0,366 | –0,292 | –0,300 | **–0,495** ** | 0,129 |
| Самопожертва | –0,015 | –0,049 | **–0,470*** | **–0,402*** | **–0,376*** | **0,463*** |
| Придушення емоцій | 0,014 | –0,177 | –0,346 | **–0,503** ** | –0,121 | –0,001 |

Примітка: рівні значущості коефіцієнтів: «*» - p<0,05; «**» - p<0,01; «***» - p<0,001.

**Висновки.** Вивчення базових переконань, ранніх дезадаптивних схем дозволило визначити основні цілі роботи із комбатантами, які пережили травматичний досвід. Діагностика учасників дослідження засвідчила, що травматичний досвід є складним сплавом різних негативних подій, що вказує на наявність комплексної травми. При цьому учасники демонструють недовіру до світу і переконаність у відсутності добра, оскільки оцінюють вплив минулого досвіду як негативний, що сильно змінив пристосувальні можливості і викривляє переживання благополуччя у сьогоденні. Згідно з теорією впливу травматичного досвіду на ставлення до дійсності та зміну картини світу, результати підтверджують, що травматичний досвід формує стійке песимістичне сприйняття подій, переживання покинутості або відкинутості, відчуження або ізоляції. Травматичний досвід часто підсилює уявлення про вразливість перед ймовірністю повторення катастроф, що також знижує переконаність у цінності Я, життя здається неконтрольованим.

Таблиця 4

**Взаємозв'язок РДС і психологічних переконань у осіб із низьким індексом травматичності (коефіцієнт кореляції r-Spearman)**

| Шкали опитувальника РДС/ Базисних переконань | Доброзичливість світу | Справедливість | Переконання про контроль | Образ Я | Вдача | Індекс травматичності |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Дефективність/ Сором | 0,016 | –0,139 | –0,358 | **–0,741*** ** | –0,094 | 0,143 |
| Соціальна відчуженість | –0,345 | **–0,645** ** | –0,114 | –0,295 | 0,088 | 0,190 |
| Плутаність/ Нерозвинена ідентичність | 0,053 | –0,427 | –0,259 | **–0,497*** | –0,372 | 0,307 |
| Неуспішність | –0,047 | –0,382 | **–0,541*** | –0,401 | –0,254 | **0,585*** |
| Покірність | –0,318 | **–0,511*** | –0,146 | –0,390 | –0,260 | 0,278 |
| Пошук схвалення | 0,097 | –0,302 | –0,287 | –0,335 | **–0,750*** ** | –0,141 |
| Негативізм/ Песимізм | 0,250 | –0,120 | –0,204 | –0,255 | **–0,516*** | –0,006 |
| Пунітивність | –0,052 | –0,247 | –0,122 | –0,213 | **–0,570*** | –0,082 |

Примітка: рівні значущості коефіцієнтів: «*» - p<0,05; «**» - p<0,01; «***» - p<0,001.

Як базові переконання, так і ранні дезадаптивні схеми формують «передбачувані» світи, які дозволяють вибудовувати план власного життя і передбачати події майбутнього, виходячи із тих подій, які наповнювали особистісний досвід у минулому.

Негативні події призводять до формування деструктивних переконань і негативного ставлення до світу, що посилює психологічне переживання втрат. Активація РДС призводить до застосування дезадаптивних форм поведінки, що

переважає, та обмежень у прояві дорослої позиції: людина схильна обирати неадаптивні форми реагування. Таким чином, ступінь впливу травматичного досвіду визначається осмисленням суб'єктивного світу як нестійкого і переживанням власної роздвоєності.

Показано, що у комбатантів із високим рівнем впливу травматичного досвіду сформовані очікування катастрофи, уявлення про нестабільність відносин і переживання страху стати покинутими, бути у соціальній ізоляції.

Наслідки впливу РДС на життя визначають спотворення у базисному переконанні про «доброзичливість світу», виражене у тому, що оточуючі не варті довіри і не прийдуть на допомогу. Виявлено взаємозв'язки між РДС і базисними переконаннями, як у ветеранів з високим, так і у ветеранів з низьким рівнем впливу травматичного досвіду. Однак у групі ветеранів із високим рівнем впливу травматичного досвіду спостерігається специфіка цих зв'язків: РДС визначають нестійкість і малоцінність образу Я, почуття невдачі, зниження можливості контролювати негативні події і регулювати власну поведінку у контексті ситуації. На користь цього свідчить велика кількість негативних взаємозв'язків образу Я і РДС, які не спостерігаються у групі комбатантів із низьким індексом травматичності. Іншими словами, чим вища стійкість образу Я, тим нижча ймовірність розвитку і посилення РДС; для ветеранів із високим індексом травматичності більша кількість РДС може визначати ставлення до Я у ситуації повторення травмуючих подій.

Визначено, що у групі комбатантів з низьким рівнем впливу травматичного досвіду існує взаємозв'язок між середнім рівнем показника впливу пережитого травматичного досвіду і середнім рівнем переживання неуспішності. У цій групі показники психологічних переконань і РДС перебувають на оптимальному (адаптивному) рівні, при цьому рівень за показником переконання у доброзичливості світу є достовірно вищим, ніж у групі із високим індексом травматичності.

Отримані результати свідчать про те, що у разі, якщо вплив травматичного досвіду низький та оцінюється комбатантом як такий, що не сильно впливає, то після травматичної ситуації особистість залишається стійкою у власних переконаннях і не переживає фрустрацію невдачі.

Основними мішенями практичної роботи із комбатантами, які пережили травматичний досвід, є: базове переконання про небажаність світу (тобто негативна картина світу, недовіра до світу), страх покинутості або відторгнення, нестійкість Я-концепції, очікування невдачі, проблеми із саморегуляцією і контролем власного життя, неготовність справлятися із травматичними подіями.

Перспектива подальшого дослідження полягає у вивченні зв'язку та впливу психологічних переконань, ранніх дезадаптивних схем і додаткових чинників на психологічне благополуччя комбатантів із різним рівнем впливу травматичного досвіду, що дозволить розширити можливості надання їм необхідної психологічної допомоги.

***Література***

1. Грузинова К. Переконання особистості як світоглядний чинник її психологічного благополуччя. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Психологія*, №2(12)/2020. С. 10-15.

2.Гуляєва А.С. Соціально-психологічні особливості системи переконань особистості в кризових умовах: дис. канд. психол. наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля МОН України. Київ, 2023. 226 с.

3.Коваленко Є.С. Психологічний аналіз базових переконань у військовослужбовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. №1. 2023. С. 193-197.DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.33

4. Лефтеров В., Самара О. Особливості психологічної реабілітації осіб, які переживають травматичні події війни.*Проблеми екстремальної та кризової психол*.2022.№1(3).С.73-83

5. Родіна Н.В., Фокін А.С. Вплив базових переконань особистості навідчуття безпеки та копінг-поведінку. *Габітус*. Випуск 29. 2021. С. 92-97. DOI https://doi.org/10.32843/26635208.2021.29.15

6. Сафін О.Д., Тептюк Ю.О. Основні підходи до функціонування системи психологічної реабілітації та адаптації учасників бойових дій. *Соціально-психологічна реабілітація вразливих категорій громадян від наслідків війни:* колективна монографія; за заг. ред. О.О. Кравченко; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. ФОП Ямчинський О.В., 2022. С. 7-19.

7. Сафін О.Д. Соціально-психологічна підтримка посттравматичного особистісного зростання осіб із фізичними травмами внаслідок війни. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»).* Випуск №7(41) 2024. С. 876-886. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-876-886

8. Arntz A., Rijkeboer M., Chan E., Fassbinder E., Karaosmanoglu A., Lee C. W., Panzeri M.. (2021). Towards a reformulated theory underlying schema therapy: Position paper of an international workgroup // Cognitive Therapy and Research, Vol. 45, 6, 1007-1020. DOI:10.1007/s10608-021-10209-5

9. Beder J. (2005). Loss of the assumptive world - How we deal with death and loss. *OMEGA - Journal of Death and Dying*, Vol. 50, 4, 255-265.

10. Buchholz K.R., McCaughey V.K., Street A.E. (2020). What Is Psychological Trauma? *Sexual and Gender-Based Violence*, 1, 3-18. DOI:10.1007/978-3-030- 38345-9_1

11. Hughes K., Bellis M.A., Hardcastle K.A., Sethi D., Butchart A., Mikton C., Jones L., Dunne M.P. (2017). The effect of multiple adverse childhood experiences on health: a systematic review and meta-analysis. *Lancet Public Health*, Vol. 2, 8, e356-e366. DOI:10.1016/S2468-2667(17)30118-4

12. Janoff-Bulman R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social cognition*, Vol. 7, 2, 113-136.

13. Kessler R.S., Alonso J., Aguilar-Gaxiola S., et al. (2017). Trauma and PTSD in the WHO world mental health surveys. *European Journal of Psychotraumatology*, 8(5):1353383. DOI:10.1080/20008198.2017.1353383

14. Oksana Kravchenko, Katherine Chupina, Oleksandr Safin, Andrii Bespalko, Kateryna Kravchenko, Evgeniy Balabushka, Serhii Vasyliev, Yuliya Chernetska, Oleksandr Klochok. Program of social and psychological rehabilitation of people with disabilities**.** *Human Factors in Aging and Special Needs*, Vol. 38, 2022, 48–55. https://doi.org/10.54941/ahfe1001663

15. Taylor S.E., Kemeny M.E., Reed G.M., Bower J.E., Gruenewald T.L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health. *American psychologist*, Vol. 55, 1, 99-109. DOI:10.1037//0003-066x.55.1.99

16. Voshkolup, H., Zhylin, M., Hlavinska, E., Karpova, D.., & Potapchuk, Y. (2024). Emotional Intelligence As A Means Of Overcoming The Consequences Of Psychological Trauma-An Educational Study. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade, 17 (se5). P 84-96. https://brajets.com/brajets/article/view/1786

17. Young J.E., Klosko J.S., Weishaar M.E. (2003). Schema therapy. New York: Guilford. 254 p.

***References***

1. Gruzynova, K. (2020). Perekonannja osobystosti jak svitogljadnyj chynnyk i'i' psyhologichnogo blagopoluchchja [Personal beliefs as a worldview factor in psychological well-being]. Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serija Psyhologija, 2(12), 10-15 [in Ukrainian]

2. Guljajeva, A.S. (2023). Social'no-psyhologichni osoblyvosti systemy perekonan' osobystosti v kryzovyh umovah [Social and psychological characteristics of an individual's belief system in crisis conditions]: dys. kand. psyhol. nauk za special'nistju 19.00.05 – social'na psyhologija; psyhologija social'noi' roboty. Shidnoukrai'ns'kyj nacional'nyj universytet imeni Volodymyra Dalja MON Ukrai'ny. Kyi'v. 226 s. [in Ukrainian]

3. Kovalenko, Je.S. (2023). Psyhologichnyj analiz bazovyh perekonan' u vijs'kovosluzhbovciv [Psychological analysis of basic beliefs among military personnel]. Dniprovs'kyj naukovyj chasopys publichnogo upravlinnja, psyhologii', prava, 1, 193-197.DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.33 [in Ukrainian]

4. Lefterov, V., Samara, O. (2022). Osoblyvosti psyhologichnoi' reabilitacii' osib, jaki perezhyvajut' travmatychni podii' vijny [Features of psychological rehabilitation of individuals experiencing traumatic events of war]. Problemy ekstremal'noi' ta kryzovoi' psyhologii', 1(3), 73-83 [in Ukrainian]

5. Rodina, N.V., Fokin, A.S. (2021). Vplyv bazovyh perekonan' osobystosti navidchuttja bezpeky ta koping-povedinku [The influence of basic personal beliefs on feelings of security and coping behaviour]. Gabitus. Vypusk 29, 92-97. DOI https://doi.org/10.32843/26635208.2021.29.15 [in Ukrainian]

6. Safin, O.D., Teptjuk, Ju.O. (2022). Osnovni pidhody do funkcionuvannja systemy psyhologichnoi' reabilitacii' ta adaptacii' uchasnykiv bojovyh dij [Basic approaches to the functioning of the psychological rehabilitation and adaptation system for combatants]. Social'no-psyhologichna reabilitacija vrazlyvyh kategorij gromadjan vid naslidkiv vijny: kolektyvna monografija; za zag. red. O.O. Kravchenko; MON Ukrai'ny, Umans'kyj derzh. ped. un-t imeni Pavla Tychyny. FOP Jamchyns'kyj, O.V., 7-19 [in Ukrainian]

7. Safin O.D. (2024). Social'no-psyhologichna pidtrymka posttravmatychnogo osobystisnogo zrostannja osib iz fizychnymy travmamy vnaslidok vijny [Social and psychological support for post-traumatic personal growth of individuals with physical injuries resulting from war]. Perspektyvy ta innovacii' nauky (Serija «Pedagogika», Serija «Psyhologija», Serija «Medycyna»). Vypusk №7(41), 876-886. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-876-886 [in Ukrainian]

8. Arntz, A., Rijkeboer, M., Chan, E., Fassbinder, E., Karaosmanoglu, A., Lee, C.W., Panzeri, M.. (2021). Towards a reformulated theory underlying schema therapy: Position paper of an international workgroup // Cognitive Therapy and Research, Vol. 45, 6, 1007-1020. DOI:10.1007/ s10608-021-10209-5

9. Beder, J. (2005). Loss of the assumptive world - How we deal with death and loss // OMEGA- Journal of Death and Dying, Vol. 50, 4, 255-265.

10. Buchholz, K.R., McCaughey, V.K., Street, A.E. (2020). What Is Psychological Trauma? // Sexual and Gender-Based Violence, 1, 3-18. DOI:10.1007/978-3-030- 38345-9_1

11. Hughes, K., Bellis, M.A., Hardcastle, K.A., Sethi, D., Butchart, A., Mikton, C., Jones, L., Dunne, M.P. (2017). The effect of multiple adverse childhood experiences on health: a systematic review and meta-analysis // Lancet Public Health, Vol. 2, 8, e356-e366. DOI:10.1016/S2468-2667(17)30118-4

12. Janoff-Bulman, R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct // Social cognition, Vol. 7, 2, 113-136.

13. Kessler, R.S., Alonso, J., Aguilar-Gaxiola, S., et al. (2017). Trauma and PTSD in the WHO world mental health surveys // European Journal of Psychotraumatology, 8(5): 1353383. DOI:10.1080/20008198.2017.1353383

14. Oksana Kravchenko, Katherine Chupina, Oleksandr Safin, Andrii Bespalko, Kateryna Kravchenko, Evgeniy Balabushka, Serhii Vasyliev, Yuliya Chernetska, Oleksandr Klochok (2022). Program of social and psychological rehabilitation of people with disabilities. Human Factors in Aging and Special Needs, Vol. 38, 48–55. https://doi.org/10.54941/ahfe1001663

15. Taylor, S.E., Kemeny, M.E., Reed, G.M., Bower, J.E., Gruenewald T.L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health // American psychologist, Vol. 55, 1, 99-109. DOI:10.1037//0003-066x.55.1.99

16. Voshkolup, H., Zhylin, M., Hlavinska, E., Karpova, D.., & Potapchuk, Y. (2024). Emotional Intelligence As A Means Of Overcoming The Consequences Of Psychological Trauma-An Educational Study. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade, 17 (se5), 84-96. https://brajets.com/brajets/article/view/1786

17. Young, J.E., Klosko, J.S., Weishaar, M.E. (2003). Schema therapy. New York: Guilford. 254 p.

*УДК: 159.9.07:159.9.019.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1473-1482*

**Замерзляк Денис Валерійович** аспірант кафедри психології, факультету психології, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-9905-7848

# ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНИХ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ

**Анотація.** У сучасному світі, який характеризується нестабільністю, швидкими соціальними трансформаціями та зростанням рівня стресогенних факторів, питання збереження психологічної стійкості та адаптивності особистості набуває особливої ваги.

Людина все дедалі частіше стикається з викликами, що перевищують її звичні ресурси саморегуляції: інформаційним перевантаженням, професійними кризами, соціальною напругою та екзистенційною невизначеністю. У цьому контексті формування ефективних копінг-стратегій виступає ключовим чинником, який забезпечує здатність особистості не лише долати труднощі, але й перетворювати кризові обставини на досвід розвитку.

Особлива роль належить психотехнологіям – системі цілеспрямованих методів і практик, що сприяють формуванню внутрішніх ресурсів, регуляції емоційного стану, активізації когнітивних і поведінкових механізмів подолання.

У статті підкреслюється, що дезадаптивні стратегії уникання, агресії чи самозвинувачення мають тимчасовий ефект зниження напруження, проте, ведуть до накопичення проблем і психоемоційного виснаження.

Натомість психотехнології когнітивної реструктуризації, майндфулнес-практики, техніки релаксації, тілесно-орієнтовані методи, групові тренінги комунікативних навичок і програми розвитку життєстійкості сприяють формуванню адаптивних моделей поведінки.

Їхнє застосування дозволяє підвищувати усвідомленість, зміцнювати здатність до контролю емоцій, розвивати ефективні соціальні зв’язки та знижувати ризики деструктивних форм реагування.

Важливо, що психотехнології мають універсальний потенціал: вони застосовуються у сфері освіти, професійної діяльності, медико-психологічної практики та кризових інтервенцій. Зроблено висновок, що розвиток ефективних копінг-стратегій за допомогою психотехнологій є одним із визначальних напрямів підтримки психологічного здоров’я, соціальної стабільності та підвищення якості життя людини в умовах невизначеності сучасного світу.

**Ключові слова:** психотехнології, копінг-стратегії, адаптація, психологічна стійкість, саморегуляція, соціальна підтримка.

**Zamerzliak Denys Valeriyovych** Postgraduate student of the Department of Psychology, faculty of Psychology, Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-9905-7848

# PSYCHOTECHNOLOGIES FOR DEVELOPING EFFECTIVE COPING STRATEGIES

**Abstract.** In the modern world, characterized by instability, rapid social transformations, and increasing stress factors, the issue of maintaining psychological stability and adaptability has become particularly important. Individuals are increasingly confronted with challenges that exceed their usual self-regulation resources, such as information overload, professional crises, social tension, and existential uncertainty. In this context, the formation of effective coping strategies emerges as a key factor ensuring not only the ability to overcome difficulties but also to transform crisis circumstances into opportunities for personal growth.

A special role belongs to psychotechnologies – a system of purposeful methods and practices that foster the development of internal resources, regulate emotional states, and activate cognitive and behavioral coping mechanisms. The article emphasizes that maladaptive strategies such as avoidance, aggression, or self-blame may temporarily reduce tension but ultimately lead to the accumulation of problems and psycho-emotional exhaustion.

In contrast, psychotechnologies such as cognitive restructuring, mindfulness practices, relaxation techniques, body-oriented methods, group communication trainings, and resilience development programs contribute to the formation of adaptive behavioral models. Their application enhances awareness, strengthens emotional regulation, promotes effective social connections, and reduces the risks of destructive responses. Importantly, psychotechnologies possess universal potential: they can be applied in education, professional activity, medical and psychological practice, as well as in crisis interventions.

It is concluded that the development of effective coping strategies through psychotechnologies represents a key direction in supporting psychological health, fostering social stability, and improving quality of life under the conditions of contemporary uncertainty.

**Keywords:** psychotechnologies, coping strategies, adaptation, psychological stability, self-regulation, social support.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується високою динамікою змін, глобалізаційними процесами, політичною та економічною нестабільністю, що породжує численні виклики для особистості. Людина постійно стикається з новими формами соціального напруження, інформаційним перевантаженням, кризами особистісного та професійного розвитку. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема збереження психологічного

благополуччя та здатності ефективно адаптуватися до непередбачуваних обставин. Варто зазначити, що на початку XXI століття інтенсивність життєвих змін та кількість факторів ризику суттєво зросла. Це і політичні потрясіння, і воєнні конфлікти, і економічні кризи, і соціальні катаклізми, і глобальні виклики, пов'язані з пандеміями, міграційними процесами та екологічними загрозами. Такого роду умови формують у свідомості людини відчуття невизначеності та нестабільності, що, у свою чергу, зумовлює зростання рівня стресових переживань. У ситуаціях, де людина має швидко приймати рішення, часто відбувається звуження можливостей її раціонального мислення, а емоційна сфера починає домінувати, створюючи ризик імпульсивних і не завжди конструктивних дій.

Проблема ускладнюється тим, що стресові фактори не є поодинокими чи винятковими – вони стають повсякденними супутниками життя; людина щодня зустрічається з інформаційним тиском, перевантаженням завданнями, конкуренцією у професійному середовищі, завищеними вимогами соціуму. Усе це потребує від неї нових форм адаптаційної поведінки, адже традиційні механізми саморегуляції виявляються недостатніми.

Виникає необхідність пошуку та розвитку таких внутрішніх ресурсів, які допомагають не лише долати кризові обставини, а й зберігати ефективність, працездатність, психічне здоров'я.

У психології поняття «копінг-стратегії» трактується як способи, за допомогою яких індивід намагається впоратися з внутрішніми або зовнішніми вимогами, що перевищують його особисті ресурси. Вибір конкретних стратегій залежить від індивідуально-психологічних характеристик, рівня особистісного розвитку, соціального досвіду та культурного контексту. Проте, ефективність цих стратегій не є сталою – вона змінюється залежно від умов і від здатності людини застосовувати спеціальні психотехнології, спрямовані на розширення адаптивного потенціалу.

Проблема полягає у тому, що в кризових обставинах далеко не кожна особистість здатна свідомо обирати конструктивні копінг-стратегії. У багатьох випадках спрацьовують дезадаптивні механізми: уникнення, заперечення, агресія, самозвинувачення чи відхід у деструктивні форми поведінки. Такі реакції тимчасово знижують емоційне напруження, але не розв'язують проблему, а навпаки – поглиблюють її та створюють нові бар'єри для особистісного зростання.

Саме тому особливої уваги потребує питання формування й розвитку ефективних копінг-стратегій, які забезпечують активну взаємодію зі стресогенними чинниками та сприяють досягненню адаптивного результату.

Важливою умовою цього процесу є використання психотехнологій, тобто спеціально розроблених психологічних методів і практик, які дають змогу людині усвідомлювати власні переживання, керувати емоціями, мобілізувати ресурси та знаходити конструктивні шляхи подолання труднощів.

Психотехнології виступають не лише як набір інструментів, а й як цілісна система впливу на внутрішній світ особистості, що дозволяє їй адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігаючи внутрішню цілісність та здатність до саморозвитку.

Актуальність постановки проблеми зумовлюється й тим, що ефективні копінг-стратегії безпосередньо пов'язані з питанням психологічного здоров'я суспільства в цілому. У сучасних реаліях від рівня особистісної стійкості залежить не лише успішність індивіда, а й продуктивність професійних колективів, соціальна згуртованість та стабільність держави. Нездатність людини до конструктивного подолання труднощів призводить до зростання кількості психосоматичних захворювань, депресій, вигорання, зниження ефективності трудової діяльності. Саме це і формує додатковий тиск на соціальні інститути, систему охорони здоров'я та економіку країни загалом.

Проблема розвитку ефективних копінг-стратегій за допомогою психотехнологій виходить далеко за межі індивідуально-психологічного рівня. Вона набуває загальносоціального значення, оскільки від рішень у цій сфері залежить якість життя населення, рівень соціальної стабільності та можливості подальшого розвитку.

Отже, в умовах сучасної реальності постає нагальна потреба у глибокому вивченні та впровадженні психотехнологій, здатних забезпечити особистості внутрішню стійкість, гнучкість та готовність до ефективного подолання стресових ситуацій. Вирішення цього завдання становить актуальну науково-практичну проблему, що має стратегічне значення для психології, педагогіки, соціології та суміжних галузей знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Дослідження останніх років демонструють, що копінг-стратегії є ключовим механізмом адаптації людини до стресових та кризових ситуацій. Вивчення їх застосування охоплює різні сфери життя, включно з навчальною діяльністю, професійною сферою, міжособистісними відносинами, а також подоланням хвороб і складних соціальних обставин. Важливість усвідомленого вибору та розвитку конструктивних стратегій подолання труднощів підкреслюють роботи: В.В. Абрамова, Є.В. Бітюцької, Н.Є. Водоп'янової, А.Л. Журавльова, Т.Л. Крюкової, Н.В. Родіної, О.О. Сергієнко та інших. Вони показують, що ефективне використання копінг-стратегій залежить від рівня особистісних ресурсів, соціального досвіду, а також розвитку навичок емоційної саморегуляції та адаптивної поведінки. Дослідники також виділяють, що недостатнє володіння конструктивними стратегіями часто призводить до використання дезадаптивних форм поведінки, таких як уникання, імпульсивні реакції або соціальна ізоляція, що лише посилює наслідки стресових впливів.

**Мета статті –** розкрити сутність психотехнологій розвитку ефективних копінг-стратегій та проаналізувати їх роль у забезпеченні адаптивної поведінки особистості в умовах стресу та кризових ситуацій.

**Виклад основного матеріалу.** З давніх часів у працях мислителів висловлювалася ідея про необхідність витримки й внутрішньої сили у переживанні складних подій, особливо тих, що виходять за межі людського контролю. Філософи, серед яких Сенека і Марк Аврелій, наголошували на вирішальній ролі емоційного ставлення та індивідуальної позиції у відповідь на випробування. Пізніше, у філософії екзистенціалізму, головний акцент робився на свободі вибору, відповідальності та пошуку сенсу життя навіть у найважчих обставинах. У сучасній психології набув значного розвитку ресурсний підхід, що має витоки в гуманістичній традиції та зосереджується на виявленні й розкритті внутрішніх можливостей особистості для подолання життєвих труднощів. Водночас будь-яка складна ситуація розкривається через призму суб'єктивного сприйняття: саме індивідуальна оцінка події визначає, яким буде шлях її подолання – активним і відповідальним чи навпаки, пов'язаним із відмовою від боротьби [1, с.34].

Складні життєві обставини виникають тоді, коли між бажаннями людини та її реальними можливостями з'являється розрив. Таке протиріччя ускладнює досягнення поставлених завдань і стає джерелом неприємних переживань, які сигналізують про наявність труднощів. Подібні ситуації можуть бути наслідком дисгармонії у відносинах особистості з оточенням або ж невідповідності між внутрішніми прагненнями та рівнем ресурсів для їх реалізації. Такі випробування вимагають від людини мобілізації власного потенціалу, розвитку витривалості та пошуку нових стратегій подолання. Від стресових епізодів до серйозних конфліктів – кожна ситуація ставить людину перед необхідністю вибору способу реагування, що впливає на її внутрішній стан та життєву динаміку.

Застосування стереотипних методів поведінки може призвести до відчуття застою, безсилля та позиції жертви. Натомість здатність діяти гнучко, шукати нові рішення й обирати життєстійкі підходи відкриває простір для особистісного зростання. Такий підхід сприяє сміливості у подоланні викликів, формує вміння глибше усвідомлювати власні взаємини зі світом і підтримує розвиток життєвої творчості [3, с.76].

У психологічній науці та практиці виділяють кілька основних копінг-стратегій, серед яких найчастіше згадують «орієнтацію на вирішення проблем», «пошук підтримки з боку соціуму» та «уникання». Зокрема, стратегія вирішення проблем передбачає активні дії, спрямовані на подолання труднощів. Людина в такій ситуації мобілізує власні внутрішні ресурси та намагається знайти оптимальні шляхи для виходу з проблемної ситуації. Натомість, стратегія пошуку соціальної підтримки полягає у зверненні до близького оточення – членів родини, друзів чи значущих осіб. Власне це також активна форма поведінки, яка дозволяє отримати емоційну, інформаційну або практичну допомогу. Стратегія уникання відображає схильність відмовлятися від прямого зіткнення з проблемою. Людина може намагатися ізолюватися від соціуму,

ігнорувати труднощі або ж вдаватися до деструктивних способів «втечі» (захворювання, зловживання психоактивними речовинами, суїцидальні наміри). Такий вектор вважається неадаптивним і часто свідчить про брак особистісних ресурсів для конструктивного вирішення проблем [5, с.312].

Важливо підкреслити, що саме розвиток внутрішнього потенціалу та навичок саморегуляції допомагає людині долати стресові ситуації, підвищує рівень психологічної стійкості та сприяє формуванню ефективних копінг-стратегій. Завдяки цьому забезпечується успішна адаптація в кризових обставинах і підтримується здатність до гармонійної взаємодії із соціальним середовищем. Ефективні копінг-стратегії виступають одним із фундаментальних чинників підтримки психологічного здоров'я та адаптивності людини в сучасних умовах життя. Вони тісно пов'язані з поняттями життєстійкості та психологічного благополуччя, утворюючи єдину систему внутрішніх ресурсів особистості. Психологічне благополуччя характеризується відчуттям гармонії, задоволеності життям, а також здатністю до саморегуляції й конструктивної взаємодії з соціальним середовищем. Життєстійкість, у свою чергу, проявляється як здатність протистояти стресу, швидко відновлюватися після труднощів та зберігати ефективність у виконанні життєвих завдань. Копінг-стратегії є конкретним проявом цих внутрішніх ресурсів, вони функціонують як регуляторна система поведінки, яка допомагає індивіду адаптуватися до мінливих обставин, управляти емоційним станом і попереджати виникнення психоемоційних порушень.

Копінг-стратегії виконують не лише адаптивну функцію, а й захисну, виступаючи буфером проти негативних впливів середовища. Вони дозволяють запобігати розвитку депресивних та тривожних станів, проявам девіантної поведінки, емоційного вигорання та особистісних дисбалансів. При цьому слід розуміти, що копінг не є суто психологічним феноменом: поведінка людини у стресових умовах формується під впливом соціальних, біологічних та когнітивних факторів. Копінг-стратегії забезпечують реалізацію долаючої поведінки, яка полягає у цілеспрямованому реагуванні на стресові ситуації з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком для психічного здоров'я.

У сучасній психологічній літературі виділяють дві основні категорії копінг-стратегій: активні та пасивні. Активні стратегії передбачають цілеспрямовану діяльність, спрямовану на безпосереднє вирішення проблем. Однією з ключових активних стратегій є «вирішення проблем», що включає широкий спектр поведінкових та когнітивних дій, спрямованих на пошук оптимальних рішень у складних ситуаціях. Важливою складовою активного копінгу є також стратегія «пошуку соціальної підтримки», що передбачає залучення ресурсів соціального середовища: підтримки сім'ї, друзів, колег або професійних консультантів. Така стратегія не лише надає додаткові інструменти для вирішення проблем, а й зміцнює відчуття безпеки, соціальної інтеграції та внутрішньої стабільності.

Пасивні копінг-стратегії орієнтовані на уникання проблем або тимчасове відсторонення від стресових факторів. Вони можуть проявлятися у формі психологічної відстороненості, емоційного відходу, уникнення конфліктних ситуацій або фізичного дистанціювання від стресогенних джерел. Хоча традиційно такі стратегії розглядають як менш ефективні або дезадаптивні, сучасні дослідження свідчать, що певні форми уникання можуть мати активний характер, слугуючи способом тимчасового перезавантаження ресурсів і підготовки до подальшого ефективного реагування. Наприклад, усвідомлене «психологічне відсторонення» або переключення уваги на інші завдання може допомогти відновити концентрацію та емоційну рівновагу, підвищуючи здатність особистості до активного вирішення проблем у майбутньому [5].

Крім того, у практичному застосуванні копінг-стратегії тісно пов'язані з розвитком емоційної саморегуляції, усвідомленості та когнітивної гнучкості. Людина, яка володіє розвиненими копінг-стратегіями, здатна не лише визначати і оцінювати джерела стресу, а й вибудовувати власні дії таким чином, щоб мінімізувати негативні наслідки та зберегти психологічне благополуччя. Такий підхід дозволяє перетворювати складні життєві обставини на можливість розвитку, самопізнання та формування внутрішніх ресурсів. Психотехнології можна розглядати як систему методів і прийомів психологічного впливу, які сприяють розвитку навичок саморегуляції, підвищенню усвідомленості, розширенню репертуару адаптивних стратегій реагування на складні обставини. Їх завдання полягає не лише в подоланні конкретної проблеми, але й у створенні стабільної основи для подальшої ефективної взаємодії особистості зі світом.

Одним із ключових напрямів психотехнологій є розвиток здатності до конструктивного вирішення проблем. Така робота передбачає навчання людини аналізу ситуації, постановці реалістичних цілей і пошуку оптимальних рішень. Наприклад, у когнітивно-поведінковій терапії широко застосовують техніку «когнітивної реструктуризації», яка допомагає змінювати неадаптивні переконання й упередження, замінюючи їх більш реалістичними та продуктивними. Це дозволяє людині не лише ефективніше вирішувати проблеми, але й формує відчуття контролю над власним життям. Важливу роль у розвитку копінг-стратегій відіграє робота з емоціями. Ситуації стресу часто супроводжуються тривогою, страхом, агресією чи відчаєм, і без належного емоційного контролю будь-яка стратегія може виявитися неефективною. Для цього застосовуються психотехнології емоційної само-регуляції: техніки релаксації, дихальні вправи, методи тілесно-орієнтованої терапії, майндфулнес-практики.

Психотехнології емоційної саморегуляції включають систематичну роботу з тілом і свідомістю, що спрямована на відновлення внутрішньої рівноваги та формування стійкості до стресових ситуацій. Одним із фундаментальних підходів у цій сфері є техніки релаксації, які дозволяють знижувати напруження у м'язах та нервовій системі, а також сприяють психоемоційному відновленню. Суть таких технік полягає в усвідомленому перемиканні уваги з зовнішніх

подразників на внутрішні відчуття, що дозволяє людині фокусуватися на своєму стані та виявляти дисбаланс у тілесних і психічних процесах. Важливим аспектом релаксаційних практик є формування автоматизованої здатності розпізнавати ранні ознаки напруження та своєчасно їх коригувати через м'які рухи, розслаблення м'язів і прогресивне зниження активності нервової системи. Такі методики сприяють не лише відновленню фізичного комфорту, а й стабілізації емоційного стану, що є визначальним чинником ефективного реагування на стресові ситуації [4]. Дихальні вправи є невід'ємною складовою психотехнологій емоційної саморегуляції та спрямовані на інтеграцію тілесного та психічного контролю. Контроль дихання дозволяє впливати на автономну нервову систему, регулюючи рівень збудження та активності. Правильне чергування вдихів, затримок та видихів формує стабільний ритм, який забезпечує зниження тривоги та посилює концентрацію уваги. Дихальні практики також використовують для створення усвідомленої взаємодії між тілом і свідомістю: спостереження за власним диханням дозволяє людині відволіктися від зовнішніх подразників і перейти до внутрішнього стану контролю. У психотерапевтичній та освітній практиці застосовують різні варіанти дихальних вправ: від повільного глибокого дихання до методів, що поєднують дихання з руховою активністю або прогресивною релаксацією. Незалежно від конкретної техніки, усі вони спрямовані на відновлення енергетичного балансу, стабілізацію психоемоційного стану та підвищення здатності особистості до саморегуляції.

Методи тілесно-орієнтованої терапії доповнюють дихальні та релаксаційні практики, оскільки зосереджуються на безпосередній взаємодії з тілом як носієм емоційного досвіду. Ця форма психотехнологій передбачає роботу з м'язовими блоками, напругою та тілесними звичками, що відображають психоемоційний стан. Через різні тілесні вправи, рухові патерни та сенсорну увагу особистість отримує можливість усвідомити приховані емоційні реакції, які можуть проявлятися у вигляді напруження, тривожності або агресії. Тілесно-орієнтовані методи допомагають звільнити емоційні блоки, інтегрувати психічний та фізичний досвід та відновити природну гармонію між тілом і свідомістю. У психотерапевтичній практиці використовуються як індивідуальні вправи, спрямовані на роботу з конкретними зонами напруження, так і комплексні програми, що включають рухову імпровізацію, тілесні медитації та контактні техніки. Взаємодія з тілом дозволяє досягати глибокого рівня саморегуляції, що не завжди доступний лише через когнітивні методи, оскільки включає підсвідомі процеси та сенсорний досвід. Майндфулнес-практики є логічним продовженням та інтеграцією попередніх підходів і спрямовані на розвиток усвідомленості, здатності перебувати у моменті «тут і зараз» та безоціночного спостереження за власними переживаннями. Ця форма психотехнологій передбачає систематичне тренування свідомості, уваги та сприйняття, що дозволяє людині відсторонюватися від автоматичних реакцій та формувати більш усвідомлені способи реагування на стресові подразники. Майндфулнес-практики включають спосте-

реження за диханням, тілесними відчуттями, емоційними станами та думками без намагання їх змінити чи оцінювати. Такий підхід створює психологічний простір, у якому можлива інтеграція досвіду, зниження внутрішньої напруги та формування внутрішньої рівноваги. Постійне використання майндфулнес сприяє стабілізації нервової системи, зменшенню тривоги, підвищенню концентрації та здатності до ефективного прийняття рішень навіть у кризових ситуаціях [2].

Не менш значущим є формування навичок соціальної взаємодії. Пошук підтримки з боку інших людей – одна з найбільш поширених і водночас ефективних копінг-стратегій, проте далеко не всі вміють правильно будувати комунікацію, звертатися по допомогу й приймати її. Тому у психокорекційній практиці широко застосовуються тренінги розвитку комунікативних умінь, групові вправи з активного слухання та емпатійної взаємодії. Наприклад, у роботі з підлітками використовують рольові ігри, де вони вчаться звертатися за підтримкою, відпрацьовують навички висловлювання власних потреб та встановлення кордонів. Особливе місце серед психотехнологій займає формування здатності долати спокусу «втечі» від проблем, що найчастіше проявляється у формі уникання. Для цього необхідна робота з особистісними установками та розвиток внутрішньої відповідальності. Відтак у терапії залежних осіб активно використо-вують техніку «щоденників самоспосте-реження», де людина фіксує власні переживання, тригери й способи реагування. Саме це допомагає усвідомлювати механізми уникання та замінювати їх більш конструктивними стратегіями. Психотехнології розвитку копінг-стратегій також передбачають використан-тання методів, що підсилюють ресурсний потенціал особистості. Сюди належать вправи на виявлення та актуалізацію сильних сторін, побудову «життєвої карти ресурсів», формування позитивного мислення. Наприклад, у позитивній психотерапії людина вчиться не лише аналізувати проблеми, але й помічати позитивні аспекти життя, що створює емоційний баланс і допомагає легше справлятися з труднощами.

У практичній роботі з різними категоріями клієнтів психотехнології мають свої специфічні акценти. Так, у роботі з військовослужбовцями або людьми, які пережили травматичні події, важливими стають методики психотравматерапії, спрямовані на відновлення почуття безпеки та довіри до світу. У студентів ефективними є тренінги тайм-менеджменту, що допомагають знижувати стрес у навчальній діяльності. Для працівників у сфері «людина-людина» значущими є техніки профілактики емоційного вигорання.

Загалом, психотехнології розвитку ефективних копінг-стратегій виконують кілька ключових функцій: вони допомагають людині підвищувати рівень самосвідомості, розвивати навички саморегуляції, формувати позитивні соціальні зв’язки та зменшувати ризик використання дезадаптивних форм поведінки. Важливо, що ці технології не мають універсального характеру: їх ефективність значною мірою залежить від індивідуальних особливостей особистості, життєвого досвіду та готовності до внутрішніх змін.

**Висновки.** Розвиток ефективних копінг-стратегій неможливий без системної роботи над собою, а психотехнології слугують практичними інструментами для такого розвитку. Вони поєднують у собі когнітивні, емоційні та поведінкові підходи, створюючи умови для гармонійного функціонування особистості в умовах постійних викликів сучасного світу. Саме завдяки впровадженню цих технологій людина отримує можливість не лише подолати труднощі, але й трансформувати їх у досвід особистісного зростання.

***Література:***

1. Ващенко І.В., Іваненко Б.Б. Психологічні ресурси особистості в подоланні складних життєвих ситуацій. Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. Випуск 40. С.33-49.

2. Майндфулнес – техніка медитації, яка допомагає впоратися з психологічними проблемами. URL: https://mozok.ua/anxietydisorder/article/4313-majndfulnes--tehnka-meditatc-yaka-dopomaga-vporatisya-z-psihologchnimi-prob.

3. Маннапова К.Р. Роль життєстійкості у подолані складних життєвих ситуацій. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1. Т. 2.С.75-78.

4. Скнар О. Тілесні практики емоційної саморегуляції як інструмент психологічної самодопомоги при стресі. URL: https://salo.li/Eb98139.

5. Ткачишина О.Р. Формування ефективних копінг-стратегій особистості. Шості Ґеретівські читання: наукові статті, тези доповідей та інші матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, Україна, 03 червня 2022 року). Науковий, методичний, інформаційний збірник Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти / Редколегія: О. М. Петровський, В. С. Мисик, І. М. Вітенко, О. І. Когут, Ю. Ч. Шайнюк, Т. В. Магера, A. Janowski, Ф. І. Полянський, Н. Б. Стрийвус, Г. І. Герасимчук. Тернопіль: ТОКІППО. 2022. С.311-315.

***References:***

1. Vashchenko, I.V., Ivanenko, B.B. (2018). Psykholohichni resursy osobystosti v podolanni skladnykh zhyttievykh sytuatsii [Psychological resources of personality in overcoming complex life situations]. Problemy suchasnoi psykholohii: Zb. nauk. pr. K-PNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, 40, 33–49 [in Ukrainian].

2. Mindfulness – tekhnika medytatsii, yaka dopomahaie vporatysia z psykholohichnymy problemamy [Mindfulness – meditation technique that helps cope with psychological problems]. URL: https://mozok.ua/anxietydisorder/article/4313-majndfulnes--tehnka-meditatc-yaka-dopomaga-vporatisya-z-psihologchnimi-prob [in Ukrainian].

3. Mannapova, K.R. (2019). Rol zhyttiestiikosti u podolanni skladnykh zhyttievykh sytuatsii [The role of resilience in coping with complex life situations]. Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii, 1(2), 75–78 [in Ukrainian].

4. Sknar, O. (2020). Tilesni praktyky emotsiinoi samorehuliatsii yak instrument psykholohichnoi samodopomohy pry stresi [Bodily practices of emotional self-regulation as a tool of psychological self-help under stress]. URL: https://salo.li/Eb98139 [in Ukrainian].

5. Tkachyshyna, O.R. (2022). Formuvannia efektyvnykh kopinh-stratehii osobystosti [Formation of effective coping strategies of personality]. Shosti Heretivski chytannia: naukovi stati, tezy dopovidei ta inshi materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Ternopil, 03 chervnia 2022 roku), Ternopil: TOKIPPO, 311–315 [in Ukrainian].

*УДК 351.9:159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1483-1495*

**Іванов Євген Вікторович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава, https//orcid.org/0000-0001-6511-2474

# ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ПІДТРИМКИ

**Анотація.** Повномасштабна війна в Україні ставить перед державними службовцями надзвичайно складні виклики, що робить їхню психологічну стійкість критично важливим фактором для забезпечення стабільності публічного управління та ефективної взаємодії з громадянами. Ця стаття досліджує концепцію психологічної стійкості державних службовців у контексті їхньої професійної діяльності, пропонуючи теоретичне обґрунтування та практичні інструменти для її оцінки та розвитку.

Ключові аспекти дослідження

Метою роботи є теоретичне осмислення психологічної стійкості та розробка інструментарію для її діагностики.

В умовах війни, коли суспільство переживає глибокі травми та трансформації, роль державних службовців як "містків" між народом і владою стає ще вагомішою.

Це вимагає від них високого рівня емоційної саморегуляції, здатності до адаптації та екологічного проживання стресу.

Методологія та компоненти стійкості.

Для досягнення поставленої мети було застосовано теоретичний аналіз та синтез, а також розроблено та апробовано авторський психодіагностичний тест. Цей тест, що проводиться в індивідуальному форматі (онлайн чи офлайн) за умов конфіденційності та попередньої згоди, дозволяє оцінити рівень психологічної стійкості державних службовців.

Дослідження виділяє три ключові складові психологічної стійкості:

- Когнітивний компонент: включає здатність до аналізу ситуацій, пошуку рішень, усвідомлення власних ресурсів.
- Афективно-емоційний компонент: відображає вміння керувати емоціями, оцінювати невизначеність та переживати стрес.
- Поведінковий компонент: охоплює активні дії та ефективну взаємодію з оточенням у складних умовах.

Чинники, що впливають на стійкість.

На формування психологічної стійкості впливають як зовнішні умови (особливості професійного середовища), так і внутрішні фактори. Серед останніх виділяються: Я-концепція, внутрішній локус контролю, рефлексія, наявність життєвої мети, відкритість до нового досвіду та толерантність до невизначеності.

Діагностика та групи стійкості

Результати тестування дозволили виділити три групи державних службовців за рівнем психологічної стійкості:

1. Позитивна група: працівники з високим рівнем резильєнтності, здатні легко відновлюватися та перетворювати негатив на позитивний стимул.
2. Негативна група: особи, які потребують тривалого відновлення, відчувають занепокоєння та їм важко абстрагуватися від проблем.
3. Незадовільна група: службовці, схильні до песимізму, можуть поширювати панічні настрої та переживати втрати.

Психологічні тренінги як інструмент розвитку

На основі результатів тестування розроблені психологічні тренінги, спрямовані на підвищення соціально-психологічної та комунікативної компетентності. Тренінги включають набуття соціальних знань, формування міжособистісних навичок, удосконалення комунікативних установок та корекцію системи особистісних стосунків. Важливим аспектом є екологічність висловлювань та професійна підготовка тренерів.

Практичні інструменти для розвитку стійкості

Для зміцнення когнітивного компоненту пропонуються техніки рефреймінгу, інформаційної гігієни та планування. Для афективно-емоційної та поведінкової стійкості – техніки усвідомленості (mindfulness), «емоційний термометр», тренінги з асертивності та рольові ігри.

Особлива увага приділяється запобіганню професійному вигоранню, його ознакам та причинам в умовах війни. Підкреслюється роль керівника у створенні психологічно безпечного середовища, нормалізації емоцій, регулярному інформуванні, делегуванні повноважень та запровадженні «психологічних пауз».

Впровадження цілісної системи психологічної підтримки, що включає тестування, тренінги та практичні інструменти, є інвестицією у людський капітал та запорукою безперервності функціонування державного апарату в умовах воєнного стану, а також сприятиме післявоєнному відновленню.

**Ключові слова:** Ключові слова: психологічна стійкість, публічний службовець, психологічне тестування, професійна діяльність.

**Ivanov Yevhen Viktorovych** Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Department of Public Service and Educational Institutions, Educational and Research Institute of Public Management, Administration and Postgraduate Education, State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University», Poltava, https//orcid.org/0000-0001-6511-2474

# PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF PUBLIC SERVANTS: CHALLENGES AND METHODS OF SUPPORT

**Abstract.** The full-scale war in Ukraine poses incredibly complex challenges for civil servants, making their psychological resilience a critical factor for ensuring the stability of public administration and effective interaction with citizens. This article explores the concept of psychological resilience in civil servants within the context of their professional activities, offering a theoretical framework and practical tools for its assessment and development

Key Aspects of the Research

The goal of this work is to theoretically conceptualize psychological resilience and develop an instrument for its diagnosis. In a time of war, when society is experiencing profound trauma and transformation, the role of civil servants as "bridges" between the people and the government becomes even more significant. This requires them to have a high level of emotional self-regulation, the ability to adapt, and to cope with stress in a healthy, "ecological" way.

Methodology and Components of Resilience

To achieve this goal, the authors used theoretical analysis and synthesis, and developed and validated an original psychodiagnostic test. This test, conducted individually (online or offline) under conditions of confidentiality and prior consent, allows for the assessment of civil servants' psychological resilience.

The study identifies three key components of psychological resilience:

- Cognitive Component: Involves the ability to analyze situations, find solutions, and be aware of one's own resources.
- Affective-Emotional Component: Reflects the ability to manage emotions, evaluate uncertainty, and cope with stress.
- Behavioral Component: Encompasses active actions and effective interaction with the environment in difficult circumstances.

Factors Influencing Resilience

The development of psychological resilience is influenced by both external conditions (such as the professional environment) and internal factors. The latter include: a healthy self-concept, internal locus of control, self-reflection, the presence of a life purpose, openness to new experiences, and tolerance for uncertainty.

Diagnosis and Resilience Groups

The test results made it possible to categorize civil servants into three groups based on their level of psychological resilience:

1. Positive Group: Employees with high resilience, who can recover easily and transform negative experiences into a positive stimulus.
2. Negative Group: Individuals who require a long recovery period, feel constant anxiety, and find it difficult to detach from problems.
3. Unsatisfactory Group: Civil servants prone to pessimism, who may spread panic and are experiencing loss.

Psychological Trainings as a Development Tool

Based on the test results, the authors developed psychological training programs aimed at enhancing social-psychological and communication competence. The trainings focus on acquiring social knowledge, forming interpersonal skills, improving communication attitudes, and adjusting personal relationship systems. Key aspects include a focus on "ecological" or healthy communication and professionally qualified trainers.

Practical Tools for Developing Resilience

To strengthen the cognitive component, the article suggests using reframing techniques, information hygiene, and planning. For affective-emotional and behavioral resilience, it recommends mindfulness techniques, the "emotional thermometer" exercise, assertiveness training, and role-playing.

Special attention is given to preventing professional burnout, its symptoms, and causes in wartime. The role of a leader in creating a psychologically safe environment, normalizing emotions, providing regular information, delegating authority, and implementing "psychological pauses" is emphasized.

The implementation of a holistic system of psychological support, which includes testing, training, and practical tools, is an investment in human capital and a guarantee of the continuous functioning of the state apparatus during martial law, as well as a contribution to postwar recovery.

**Keywords:** psychological resilience, public servant, psychological testing, professional activity.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни в Україні надзвичайно важливо підтримувати внутрішній фронт суспільства. Тому це дослідження є актуальним, оскільки воно вивчає зміни, що відбуваються в нашому суспільстві через військові дії. Публічні службовці, які постійно взаємодіють з громадянами та виконують державні функції, повинні мати високий рівень психологічної стійкості. Це передбачає вміння контролювати власні емоції та ефективно, «екологічно» справлятися зі своїм психологічним станом.

Важливою умовою є вміння проживати власні емоції в період змін, трагедій та трансформацій у публічному управлінні. Це особливо актуально зараз, зважаючи на міжнародні процеси та адаптацію до стандартів Європейського Союзу. Державний службовець виступає як місток між народом і владою, тому він повинен бути психологічно готовим до збереження нейтральності та стабільності. Однак нові реалії з'явилися настільки стрімко, що увійти в них без сумбуру та зберегти високу ефективність і професіоналізм стало практично неможливо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх наукових джерел показує зростання інтересу до проблеми психологічної стійкості, особливо в контексті сучасних викликів.

Дослідники зосереджуються на впливі кризових ситуацій на психічне здоров'я, адаптаційних механізмах та методах психологічної підтримки.

1. Дослідження психологічної стійкості як мультикомпонентного феномену: Сучасні науковці (наприклад, М. С. Корнієнко, О. В. Заболотна) розглядають психологічну стійкість не як монолітну якість, а як систему взаємопов'язаних компонентів:

- Когнітивний: Включає раціональне мислення, вміння аналізувати ситуації та знаходити конструктивні рішення.
- Емоційно-афективний: Охоплює здатність до саморегуляції, управління емоціями та стресом.
- Поведінковий: Відповідає за ефективну взаємодію з оточенням та активну діяльність у складних умовах.

2. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників: Вчені підкреслюють, що на формування психологічної стійкості впливають як зовнішні чинники (соціальне середовище, професійні умови, психологічна підтримка), так і внутрішні (самооцінка, локус контролю, життєва мета, рефлексія). Зокрема, роботи А. А. Савченка та І. В. Гринченко вивчають, як професійне середовище та суб'єкт-центровані практики впливають на резильєнтність.

3. Розробка психологічних інструментів і тренінгів: Останні публікації свідчать про активну розробку та апробацію психологічних тестів і тренінгових програм. Дослідження В. М. Семигіної та Д. О. Козлова підкреслюють важливість індивідуалізованих підходів. Зазначається, що ефективні тренінги повинні базуватися на попередній діагностиці, мати чіткі цілі (розвиток соціальної компетентності, комунікативних навичок) та проводитися з дотриманням етичних принципів (конфіденційність, добровільність, екологічність). Особлива увага приділяється принципам «тут-і-тепер» і зворотного зв'язку.

4. Контекст війни та публічного управління: Дослідження, проведені в умовах воєнного стану (наприклад, роботи М. В. Кравчук), акцентують увагу на унікальних викликах, з якими стикаються державні службовці. Вони відзначають, що психологічна стійкість є критично важливою для забезпечення стабільності та ефективності публічного управління.

Підкреслюється, що державні службовці виступають як "міст" між владою та народом, тому їхня здатність зберігати нейтральність та стабільність є ключовою.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що психологічна стійкість є багатоаспектним і динамічним процесом, який вимагає комплексного підходу для його вивчення та розвитку. Це створює міцну теоретичну базу для нашого дослідження, спрямованого на розробку практичного інструментарію.

**Мета статті** – є теоретично обґрунтувати концепцію психологічної стійкості державних службовців і розробити практичний тест для її оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Для реалізації поставленої мети були використані такі методи:

1. Теоретичний аналіз та синтез: для обґрунтування концепції психологічної стійкості, визначення її компонентів та чинників, що на неї впливають.

2. Психодіагностичне тестування: було розроблено і апробовано авторський тест для оцінки рівня психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнного часу.

3. Формат: індивідуальний (онлайн або офлайн), для уникнення тиску на учасників.

4. Умови: обов’язкова попередня згода на обробку персональних даних, конфіденційність результатів (можливість публікації лише узагальнених статистичних даних).

Актуальність цієї теми не викликає сумнівів, адже вона піднімає багато важливих питань з психологічної точки зору. Метою цієї статті є теоретично обґрунтувати концепцію психологічної стійкості державних службовців і розробити практичний тест для її оцінки.

Для початку, варто визначити, що таке психологічна стійкість, та яку роль вона відіграє в роботі державного службовця.

В умовах повномасштабної війни в Україні надзвичайно важливо підтримувати внутрішній фронт суспільства, що робить це дослідження особливо актуальним. Воєнні дії спричиняють глибокі зміни, які потребують вивчення. Публічні службовці є ключовою ланкою в цьому процесі, адже вони не лише виконують державні функції, а й постійно взаємодіють з громадянами.

Зважаючи на цю роль, державні службовці повинні мати високий рівень психологічної стійкості.

Це передбачає вміння ефективно керувати власним емоційним станом, екологічно проживати стрес і адаптуватися до постійних змін, трагедій та трансформацій у системі публічного управління. Ця потреба стає ще гострішою в контексті міжнародних процесів та адаптації України до стандартів Європейського Союзу, де державний службовець виступає як «місток» між народом і владою, забезпечуючи стабільність.

Однак нові реалії з'явилися настільки стрімко, що підтримувати високу ефективність і професіоналізм стало надзвичайно складно. Відсутність належної психологічної підтримки та інструментів для самооцінки і самодопомоги ставить під загрозу не лише ефективність їхньої роботи, а й їхнє власне психологічне здоров'я.

Таким чином, виникає гостра потреба у теоретичному обґрунтуванні концепції психологічної стійкості державних службовців та розробці практичних інструментів для її оцінки та розвитку, що дозволить забезпечити їхню готовність до викликів воєнного часу.

Психологічна стійкість (резильєнтність) – це здатність людини долати життєві випробування, зберігаючи при цьому психічне здоров'я, особистісну цілісність та соціальні зв'язки.

Це вроджена, але надзвичайно важлива якість, яка розвивається і зміцнюється з кожним подоланим випробуванням. Для державного службовця ця здатність є життєво необхідною, оскільки дозволяє не тільки професійно виконувати свої обов'язки, а й залишатися активним учасником суспільних процесів.

Важливо зазначити, що психологічна стійкість складається з трьох компонентів:

Складові психологічної стійкості

- Когнітивний (пізнавальний) – стосується здатності до мислення, аналізу ситуацій і пошуку рішень.
- Афективно-емоційний (емоційний) – відображає вміння керувати своїми емоціями та переживаннями.
- Поведінковий – охоплює здатність до активних дій і ефективної взаємодії з оточенням.

Когнітивний компонент – це пізнавальний аспект, що охоплює усвідомлення та сприйняття як зовнішніх обставин, так і власного внутрішнього стану. Він також включає знання своїх сильних сторін і ресурсів, які можна використати для вирішення проблем.

Афективний компонент – це емоційна складова, що включає оцінку та емоційне ставлення до власних якостей, ресурсів, а також до ситуацій із високим рівнем невизначеності. Цей компонент охоплює весь спектр свідомих і несвідомих переживань, які виникають у відповідь на непередбачуване зовнішнє середовище.

Поведінковий компонент – це те, як людина поводиться та реагує в складних і непередбачуваних ситуаціях. При формуванні психологічної стійкості у державних службовців важливу роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні умови.

На формування психологічної стійкості впливають зовнішні умови, а саме: особливості професійного середовища та суб’єкт-центрована психологічна практика.

Внутрішні умови, що сприяють формуванню психологічної стійкості, включають:

- Особливості Я-концепції та самооцінки: вміння висловлювати свої почуття та потреби від власного імені, наприклад: «мені це неприємно» замість «ми варті кращого».
- Внутрішній локус контролю: віра в те, що ви самі контролюєте своє життя та події.
- Рефлексія: здатність аналізувати свій досвід і робити з нього висновки.
- Життєва мета: наявність чіткої мети в поєднанні зі здатністю вирішувати поточні завдання.
- Відкритість до нового досвіду: готовність до змін і навчання.
- Толерантність до невизначеності та відсутність страху перед майбутнім.

Поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів допомагає людині інтегрувати свою свідомість, краще зрозуміти власні потреби та вибудувати їх у чітку систему.

Психологічна підготовка має бути спрямована на формування стійкості до двох основних груп викликів.

1. Негативні чинники професійної діяльності

Це здатність справлятися з такими факторами, як: напруженість і відповідальність; Ризик і небезпека; Дефіцит часу, невизначеність і несподіванки.

2. Конфліктні ситуації

Це вміння аналізувати причини конфліктів, розуміти закономірності їхнього розвитку та знаходити ефективні шляхи їх вирішення. Важливо також зберігати самоконтроль у психологічно напружених і провокаційних ситуаціях.

Державний службовець, як представник держави, зобов'язаний суворо дотримуватися законодавства, зокрема законів «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також інших нормативно-правових актів та Конституції України.

Для державного службовця надзвичайно важливо мати критичне мислення та розуміти інформаційний простір. Це потребує повної включеності в процес, яка можлива лише за умови психологічного здоров’я та стійкості до зовнішніх чинників.

Саме тому надзвичайно важливо приділяти увагу відновленню в межах команди. Це досягається завдяки емпатії та створенню позитивного соціально-психологічного клімату.

Саме тому важливо зосередитися на впровадженні підтримки та відновлення для працівників безпосередньо протягом робочого дня. Також необхідно проводити психологічні тренінги, які починатимуться з тестування для визначення психологічного стану учасників. Перед тестуванням кожен учасник повинен підписати згоду на обробку своїх персональних результатів. Розповсюджувати ці результати заборонено – публікувати можна лише узагальнені статистичні дані.

Тестування можна проводити як онлайн, так і офлайн, але в індивідуальному форматі. Це дозволить уникнути тиску на державних службовців. Водночас, для забезпечення ефективності, має бути встановлений чіткий термін – не більше двох днів.

Після тестування учасників можна розділити на три групи для подальшої роботи.

1. Позитивна група

До цієї групи входять оптимістично налаштовані працівники. Вони відчувають легку втому, але легко відновлюються після вихідних і здатні абстрагуватися від зовнішніх негативних факторів. Такі люди вміють перетворювати власні переживання на позитивний стимул для роботи.

2. Негативна група

До цієї групи належать люди, які відчувають втому, що вимагає тривалого відпочинку, наприклад, тижневої відпустки, для відновлення. Їм важко абстрагуватися від зовнішніх проблем, і вони постійно відчувають сильне занепокоєння за своє майбутнє та майбутнє своїх близьких.

3. Незадовільна група

Ця група включає людей, які не бачать позитивних змін і схильні до песимізму. Вони можуть поширювати панічні настрої серед колег і часто переживають втрати.

На основі результатів тестування та розподілу на групи проводиться психологічний тренінг для державних службовців.

Головною метою тренінгу є підвищення соціально-психологічної та комунікативної компетентності, а також розвиток особистості кожного учасника.

Ця мета досягається через виконання низки завдань, які включають:

- Набуття соціальних знань.
- Формування міжособистісних навичок.
- Удосконалення комунікативних установок.
- Корекцію та розвиток системи особистісних стосунків.

Головні аспекти психологічного тренінгу:

- Екологічність висловлювань: висловлювання повинні бути коректними та не зачіпати почуттів інших.
- Професійна підготовка тренерів: тренери повинні мати відповідну освіту та досвід.
- Два тренери: наявність двох тренерів допомагає забезпечити комплексний підхід та ефективну взаємодію з усіма учасниками.

Відзначу наступні принципи, які використовують також дослідники:

1. Принцип застосування зворотного зв’язку полягає в тому, що учасники можуть вільно ділитися своїми переживаннями стосовно себе та інших.
2. Принцип «тут-і-тепер» – орієнтує учасників на обговорення тільки тих ситуацій, які мають місце в групі;
3. Принцип конфіденційності та закритості групи;
4. Принцип відкритості та щирості – чим більш щирим буде пред’явлення почуттів, тим успішнішою буде робота групи в цілому.
5. Принцип Я – основна увага учасників повинна бути зосереджена на процесах самопізнання, самоаналізу та рефлексії.

Принцип активності, добровільності та відповідальності – ніхто не може заставити когось працювати.

Правила мають надавати учасникам та тренеру впевненість, сприяючи таким чином ефективній спільній роботі.

Практичні інструменти для розвитку психологічної стійкості державних службовців.

Важливо не лише оцінювати рівень психологічної стійкості, а й надавати конкретні інструменти та методики для її розвитку. Особливо в умовах воєнного часу, коли стресові фактори є постійними, ці інструменти стають невід'ємною частиною професійної підготовки. Їхня мета – допомогти службовцям перетворити стрес із руйнівної сили на каталізатор для особистісного та професійного зростання.

Розвиток когнітивного компоненту

Цей компонент передбачає зміцнення мислення та аналітичних здібностей для ефективного подолання труднощів.

- Техніки рефреймінгу (переосмислення): Навчити службовців змінювати своє сприйняття негативних подій. Наприклад, замість того, щоб сприймати «кризу» як кінець світу, можна розглядати її як «виклик» або «можливість» для пошуку нових рішень. Це допомагає знизити емоційне напруження та активувати пошук конструктивних дій.
- Інформаційна гігієна: Критичне мислення в умовах інформаційної війни є ключовим. Тренінги повинні містити практичні заняття з розпізнавання фейків, маніпуляцій та пропаганди. Державні службовці мають бути джерелом перевіреної інформації для громадян, а не розповсюджувачами панічних настроїв. Це зміцнює їхню стійкість до зовнішнього тиску.
- Планування та структуризація: В умовах хаосу дуже важливо навчитися структурувати свою роботу та особисте життя. Це може бути простий щоденний план, який допомагає відчути контроль над ситуацією, зменшує невизначеність і дозволяє зосередитися на конкретних завданнях.

Методики для афективно-емоційної та поведінкової стійкості

Емоційний та поведінковий компоненти взаємопов'язані і потребують практики, спрямованої на саморегуляцію та ефективну взаємодію.

Робота з емоціями

- Техніки усвідомленості (mindfulness): Це практики, що дозволяють усвідомлювати свої емоції, думки та тілесні відчуття без осуду. Регулярні короткі сеанси медитації або дихальних вправ допомагають знизити рівень стресу, покращити концентрацію та емоційну рівновагу. Це особливо ефективно для службовців, які працюють із травмованими людьми або стикаються з людським горем.
- Вправа «Емоційний термометр»: Навчити службовців ідентифікувати свої емоції та оцінювати їх інтенсивність за шкалою від 1 до 10. Це дає змогу свідомо реагувати, а не діяти імпульсивно. Після цього можна використовувати дихальні вправи, щоб знизити напругу. Наприклад, вдих на 4 рахунки, затримка дихання на 7 рахунків, видих на 8 рахунків (техніка 4-7-8). Формування ефективної поведінки
- Тренінги з асертивності: Асертивність – це здатність відстоювати свої права та висловлювати свої потреби, не порушуючи прав інших. Це особливо важливо для державних службовців, які постійно балансують між вимогами

громадян, керівництва та власними потребами. Асертивні навички допомагають ефективно комунікувати та уникати емоційного вигорання.

- Рольові ігри та симуляції: Практичні вправи, що імітують стресові ситуації, дозволяють службовцям відпрацювати навички в безпечному середовищі. Це можуть бути симуляції конфліктних ситуацій з громадянами, робота в умовах обмеженого часу або вирішення непередбачуваних завдань. Такий досвід допомагає зменшити страх перед реальною ситуацією.

Впровадження цих інструментів у комплексі з психологічним тестуванням та тренінгами дозволяє створити цілісну систему підтримки для державних службовців. Такий підхід не тільки підвищить їхню особистісну стійкість, а й зміцнить інституційну спроможність держави у відповідь на виклики війни. Це забезпечить безперервність функціонування державного апарату та підтримає стабільність суспільства.

Також, однією з найбільших загроз для психологічного здоров'я державних службовців є професійне вигорання. Це стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалою участю в емоційно напружених ситуаціях. Вигорання не є просто втомою; це глибинна деструкція, що руйнує мотивацію, знижує ефективність та може призвести до серйозних психосоматичних розладів.

Ключові ознаки професійного вигорання:

1. Емоційне виснаження: Почуття спустошеності, відсутність енергії, байдужість до раніше важливих справ. Службовець відчуває, що його емоційні ресурси вичерпані, і він не може «ввімкнутися» в роботу.

2. Деперсоналізація: Розвиток цинічного ставлення до колег, керівництва та громадян. Службовець починає сприймати людей не як особистості, а як «об'єкти», що створюють проблеми. Це призводить до погіршення якості надання послуг.

3. Зниження професійної ефективності: Суб'єктивне відчуття некомпетентності та неефективності. Навіть найпростіші завдання здаються складними, знижується продуктивність, з'являються помилки.

Причини вигорання в умовах війни:

- Надмірне емоційне навантаження: Постійна взаємодія з травмованими людьми, обробка звернень щодо втрат, руйнувань, вимушеного переміщення.
- Відсутність стабільності та передбачуваності: Постійна зміна правил, невизначеність щодо майбутнього, що підриває відчуття контролю та безпеки.
- Інформаційне перевантаження: Безперервний потік негативних новин, що призводить до хронічного стресу та тривоги.
- Знижена соціальна підтримка: Розрив соціальних зв'язків через переїзд, втрату близьких, що ускладнює пошук психологічної допомоги.

**Висновки.** У цьому дослідженні ми визначили ключові аспекти психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнного стану. Ми дійшли висновку, що ця якість є багатокомпонентним феноменом, який включає

когнітивні, афективно-емоційні та поведінкові складові. Здатність службовців ефективно справлятися з професійними та особистими викликами безпосередньо впливає на їхню працездатність та, як наслідок, на стабільність державного управління.

Ми розробили та апробували авторський практичний тест для оцінки рівня психологічної стійкості, який дозволив виділити три групи службовців з різним рівнем резильєнтності: позитивну, негативну та незадовільну. Це дозволило нам створити основу для індивідуалізованого підходу до надання психологічної підтримки.

На основі отриманих даних ми визначили, що психологічні тренінги, що ґрунтуються на результатах тестування, є ефективним інструментом для підвищення психологічної стійкості. Вони повинні бути спрямовані на розвиток соціально-психологічної та комунікативної компетентності, а також на формування здорових механізмів подолання стресу.

***Література***

1. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні : Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 370 с.

2. Арефнія С. Основні напрямки практичної психолого-педагогічної роботи із синдромом вигорання в службовців державних органів влади. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 3. С. 81–86.

3. Блінов О. А. Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія : Психологічні науки*. Випуск 12. 2008. С. 9–2.

4. Євдокімова О. О. Специфіка формування психологічної стійкості у поліцейських у процесі професійної підготовки. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України : збірник наукових праць*. Харків : ХНУВС, 2018. С. 63–66.

5. Камжиян, О. А., Каткова, Т. А. Особливості психологічної стійкості особистості. *Тенденції розвитку психології та педагогіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, Україна, 1-2 листо- пада 2019 року)*. Київ. 2019. С. 15–19.

6. Карпенко Є. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич : Видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2015. 78 с.

7. Клочков В. В. Особливості формування психологічної стійкості майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70 (6). С. 67–77. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-67-77

8. Круп'як Л. Організація діяльності державного службовця. Тернопіль : Крок, 2015. 243 с.

***References***

1. Akimov O. O. (2019). *Kontseptualni osnovy systemohenezu profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini : Monohrafiia* [Conceptual foundations of systemogenesis of professional activities of civil servants in Ukraine: Monograph]. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury» [in Ukrainian].

2. Arefniia, S. (2018). Osnovni napriamky praktychnoi psykholoho-pedahohichnoi roboty iz syndromom vyhorannia v sluzhbovtsiv derzhavnykh orhaniv vlady [The main directions of practical psychological and pedagogical work with burnout syndrome in employees of state authorities]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*, 3, 81–86 [in Ukrainian].

3. Blinov, O. A. (2008). Osoblyvosti orhanizatsii provedennia psykholohichnoho treninhu [Peculiarities of the organization of psychological training]. *Visnyk. Zbirnyk naukovykh statei Kyivskoho mizhnarodnoho universytetu. Seriia : Psykholohichni nauky*, 12, 9–2 [in Ukrainian].

4. Yevdokimova, O. O. (2018). Spetsyfika formuvannia psykholohichnoi stiikosti u politseiskykh u protsesi profesiinoi pidhotovky [The specificity of the formation of psychological stability in police officers in the process of training]. *Pidhotovka politseiskykh v umovakh reformuvannia systemy MVS Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats*, (pp. 63–66). Kharkiv: KhNUVS [in Ukrainian].

5. Kamzhyian, O. A., Katkova, T. A. (2019). Osoblyvosti psykholohichnoi stiikosti osobystosti [Peculiarities of psychological stability of the individual]. *Tendentsii rozvytku psykholohii ta pedahohiky: materialy Mizh- nar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, Ukraina, 1–2 lystopada 2019 roku)*. (pp. 15–19). *Kyiv* [in Ukrainian].

6. Karpenko, Ye. (2015). *Osnovy psykhotreninhu : navch. posibnyk [Basics of psychotraining: teaching. manual]*. Drohobych : Vydavnychyi viddil Drohobytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. [in Ukrainian].

7. Klochkov, V. V. (2022). Osoblyvosti formuvannia psykholohichnoi stiikosti maibutnikh ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy [Peculiarities of the formation of psychological stability of future officers of the Armed Forces of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 70 (6), 67–77 [in Ukrainian] DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-67-77.

8. Krupiak, L. (2015) *Orhanizatsiia diialnosti derzhavnoho sluzhbovtsia* [Organization of civil servant activities]. Ternopil: Krok [in Ukrainian]

*УДК: 613.83:331.44:159.9.072*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1496-1507*

**Козира Петро Володимирович** доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-3046-9841

# ПРОФІЛАКТИКА ЗЛОВЖИВАННЯ ПСИХОАКТИВНИМИ РЕЧОВИНАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

**Анотація.** У статті представлено теоретичний аналіз стратегій профілактики зловживання психоактивними речовинами (ПАР) на робочому місці.

Підкреслено, що зловживання ПАР серед працівників не лише негативно впливає на індивідуальну продуктивність, але й створює ризики для всього трудового колективу. Проблеми, пов'язані з ПАР, зумовлюють зниження когнітивних функцій, збільшення кількості прогулів, явище презентеїзму, зниження рівня безпеки та підвищення ризику виробничих травм. У результаті страждає загальний клімат в організації, зростає навантаження на інших співробітників і знижується ефективність бізнес-процесів. До чинників, які сприяють зловживанню ПАР на робочому місці, належать: надмірне професійне навантаження, низька оплата праці, відсутність можливостей для кар'єрного зростання, нестача ресурсів, погані умови праці, слабкий менеджмент, конфлікти з колегами, відсутність підтримки та стабільності зайнятості.

Метою статті є узагальнення стратегій профілактики вживання психоактивних речовин у трудовому середовищі.

Дослідження підтверджують, що розробка та впровадження комплексної профілактики з питань ПАР — це ключовий крок до створення безпечного, здорового та продуктивного середовища. Важливо не лише впроваджувати заборони, а й формувати культуру підтримки, обізнаності й раннього виявлення проблем. Традиційно це завдання реалізується за допомогою програми первинної та вторинної профілактики. Первинна профілактика має на меті запобігти виникненню проблем з ПАР шляхом формування обізнаності, здорових звичок і культури підтримки. Вторинна профілактика зосереджується на ранньому виявленні існуючих ризиків та зменшенні негативних наслідків, пов'язаних із вживанням психоактивних речовин.

Серед найбільш ефективних підходів можна виокремити: регулярні просвітницькі та навчальні ініціативи, впровадження комплексної програми тестування на наркотики, програми управління стресом та покращення психологічного клімату на робочому місці та спонсоровані роботодавцем конфіденційні програми підтримки (Employee Assistance Program - EAP).

Водночас на практиці реалізація таких програм може стикатися з низкою викликів: спротивом з боку працівників, нестачею підготовлених фахівців, обмеженими фінансовими чи організаційними ресурсами, а також низькою обізнаністю керівництва щодо важливості цієї проблеми.

**Ключові слова:** профілактика на робочому місці, профілактика рецидивів, психоактивні речовини, зміцнення здоров'я, професійні стреси, алкоголь, наркотики.

**Kozyra Petro Volodymyrovych** candidate of psychological sciences Associate Professor Department of Practical Psychology, Lviv State University of Internal Affairs Educational and Scientific Institute of Management, Psychology and Security, https://orcid.org/0000-0002-3046-9841

## PREVENTION OF SUBSTANCE ABUSE IN THE WORKPLACE

**Abstract**. The article presents a theoretical analysis of strategies for the prevention of substance abuse in the workplace.

It is emphasized that substance abuse among employees not only negatively affects individual productivity, but also creates risks for the entire workforce. The problems associated with substances lead to a decrease in cognitive function, an increase in absenteeism, the phenomenon of presenteeism (presence at work without real performance), a decrease in safety and an increase in the risk of occupational injuries. As a result, the overall climate in the organization suffers, the workload on other employees increases, and the efficiency of business processes decreases.

The factors that contribute to substance abuse in the workplace include excessive professional workload, low pay, lack of career opportunities, lack of resources, poor working conditions, weak management, conflicts with colleagues, lack of support and employment stability. The purpose of this article is to summarize strategies for preventing substance use in the workplace.

Research confirms that the development and implementation of comprehensive substance use prevention is a key step towards creating a safe, healthy, and productive environment. It is important not only to implement prohibitions, but also to create a culture of support, awareness and early detection of problems. Traditionally, this task is realized through primary and secondary prevention programs. Primary prevention aims to prevent the onset of substance use problems by creating awareness, healthy habits and a culture of support. Secondary prevention focuses on early detection of existing risks and reducing the negative consequences associated with substance use.

Some of the most effective approaches include regular education and training initiatives, the implementation of a comprehensive drug testing program, stress management programs and workplace psychological climate improvement, and employer-sponsored confidential support programs (EAPs).

However, in practice, the implementation of such programs may face a number of challenges: resistance from employees, lack of trained professionals, limited financial or organizational resources, and low awareness of the importance of this issue among management.

**Keywords**: prevention in the workplace, relapse prevention, psychoactive substances, health promotion, occupational stress, alcohol, drugs.

**Постановка проблеми.** За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, вживання психоактивних речовин (ПАР) є одним із ключових чинників, що сприяє глобальному тягарю захворювань, маючи серйозні наслідки не лише для фізичного й психічного здоров'я, а й для безпеки та продуктивності на робочих місцях [1, С. 19]. Згідно з даними, щорічні економічні збитки у США, пов'язані зі зловживанням алкоголем, становлять близько 249 мільярдів доларів, а збитки від вживання наркотичних речовин — ще близько 193 мільярдів доларів [2, С. 126]. Ці втрати включають зниження продуктивності праці, витрати на охорону здоров'я, судові витрати та інші пов'язані витрати.

Попри серйозність проблеми, деякі організації уникають її визнання, демонструючи стратегії заперечення або ігнорування. Така реакція лише ускладнює своєчасне виявлення й вирішення проблем, пов'язаних із вживанням ПАР. Це підкреслює необхідність створення на робочих місцях сталої інфраструктури профілактики, яка б інтегрувала механізми раннього виявлення, підтримки та спрямованих втручань навіть у тих організаціях, які традиційно не асоціюються з медичною чи соціальною допомогою [3, С. 49].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед провідних дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення профілактики зловживання психоактивними речовинами, слід відзначити N. D. Campbell, J. T. Sorge, P. M. Roman, A. A. Hasan, G. M. Ames та інших. Разом із тим, незважаючи на наявність важливих напрацювань, ця проблема все ще залишається недостатньо дослідженою, зокрема в контексті інтеграції профілактичних підходів у політику управління персоналом та формування здорового корпоративного середовища.

**Мета статті** полягає в узагальненні стратегій профілактики вживання психоактивних речовин у трудовому середовищі.

**Виклад основного матеріалу**. Токсикоманія — це вживання психоактивних речовин, як легальних, так і нелегальних, природного або синтетичного походження, які впливають на центральну нервову систему. При регулярному застосуванні такі речовини викликають як психологічну, так і фізичну залежність, формуючи звичку, що поступово виходить з-під контролю.

Наслідки токсикоманії часто мають руйнівний характер — не лише для самої особи, яка вживає речовини, а й для її оточення. Серед постраждалих — сам залежний (через погіршення психофізичного здоров'я, втрату працездатності чи застосування дисциплінарних заходів), родина (втрата доходу, емоційна напруга, руйнування стосунків), роботодавець (зниження продуктивності, ризик

нещасних випадків) та суспільство загалом (потреба у фінансуванні програм лікування та реабілітації) [2, С. 127].

Більшість залежних на певному етапі стикаються із запереченням — небажанням визнавати наявність проблеми. Це психологічне заперечення зазвичай посилюється у міру прогресування залежності, поки людина не досягає критичної точки — так званого «дна», з якого починається шлях до змін або подальшого руйнування. У контексті трудової діяльності зловживання психоактивними речовинами істотно знижує продуктивність і загальну ефективність праці. Воно негативно впливає на низку ключових аспектів професійного функціонування, зокрема:

- Когнітивна функція (погіршення концентрації, провали в пам'яті та неправильне прийняття рішень можуть призвести до збільшення кількості помилок на робочому місці);

- Відвідуваність (співробітники з залежністю частіше мають більший рівень прогулів. Вони пропускають у середньому 22 дні на рік, що майже вдвічі перевищує кількість днів, які пропускають працівники без цієї проблеми) [4];

- Презентизм (навіть перебуваючи на роботі, працівники можуть не працювати на повну потужність через тривалі наслідки вживання психоактивних речовин, що призводить до зниження продуктивності);

- Безпека на робочому місці (співробітники, які вживають психоактивні речовини, становлять ризик для безпеки, особливо в галузях, де потрібен високий рівень пильності та координації);

Співробітники, які борються з розладами, пов'язаними зі зловживанням психоактивними речовинами, часто демонструють зниження продуктивності. Дослідження Канадського центру вживання психоактивних речовин і залежності підрахувало, що в 2014 році загальна вартість втрати продуктивності через вживання психоактивних речовин у Канаді становила 15,7 мільярда доларів США, що на 8% більше, ніж у 2007 році. Більшість цих витрат спричинили алкоголь і тютюн, відповідно 38% і 37% [5, С. 204].

У Сполучених Штатах економічний тягар є таким же значним.

Національна рада з алкоголізму та наркозалежності повідомляє, що зловживання наркотиками та алкоголем обходиться американському бізнесу приблизно в 81 мільярд доларів щорічно через втрату продуктивності, прогули та збільшення витрат на охорону здоров'я [4]. Таким чином, наслідки зниження продуктивності виходять далеко за межі індивідуального працівника і включають:

- Компанії можуть нести додаткові витрати, пов'язані з навчанням нового персоналу, оплатою понаднормової роботи іншим працівникам, які покривають відсутніх колег і потенційними юридичними зобов'язаннями, пов'язаними з нещасними випадками на виробництві;

- Команди можуть відчувати зниження морального духу та згуртованості, якщо колеги постійно погано працюють або часто відсутні;

- Організації можуть зіткнутися зі збільшенням плинності кадрів, що призведе до додаткових витрат щодо найму та навчання.

Зловживання психоактивними речовинами на робочому місці рідко виникає у вакуумі — воно є наслідком складної взаємодії психологічних, соціальних та організаційних чинників. Багато аспектів робочого середовища можуть ненавмисно сприяти розвитку проблемного вживання ПАР, створюючи сприятливий ґрунт для формування деструктивних моделей поведінки.

Дослідження підтверджують, що навіть на робочих місцях із високим статусом певні несприятливі умови можуть перетворити роботу на джерело хронічного стресу, який, у свою чергу, підвищує ризик вживання ПАР як неадаптивної стратегії подолання [6, С. 515]. Такі фактори можуть включати некомфортні умови роботи, відсутність безпеки, недостатні фізичні чи фінансові ресурси, поганий нагляд та проблеми з колегами, низьку оплату праці, погане навчання та підготовку до роботи, відсутність гарантії зайнятості та відсутність можливостей для кар'єрного зростання. Такі умови не лише підвищують вразливість працівників до зловживання психоактивними речовинами, але й сприяють формуванню організаційного клімату, у якому токсичні способи подолання стресу поступово стають нормою.

Проблеми, пов’язані з психоактивними речовинами на робочому місці, зазвичай стають помітними після однієї, двох або навіть трьох ключових подій, які сигналізують про системну загрозу [7, С. 263]:

- Порушення трудової дисципліни або професійної ефективності, зокрема: зниження якості чи продуктивності праці, часті прогули, запізнення, складнощі у взаємодії з колегами, клієнтами чи партнерами;

- Усвідомлення працівником негативного впливу власного вживання ПАР та добровільне звернення по допомогу в межах програми підтримки на робочому місці;

- Ініціювання допомоги з боку колег або керівництва у випадках, коли ознаки зловживання стають очевидними й потребують негайного втручання.

Створення комплексної політики щодо зловживання психоактивними речовинами на робочому місці є основоположним кроком у запобіганні зловживанню ПАР та створенні безпечного та продуктивного робочого середовища. Зазвичай на підприємствах застосовується первинна профілактика спрямована на запобігання розвитку проблем з ПАР, та вторинна профілактика спрямована на зменшення існуючих проблем.

Попри те, що первинна профілактика зазвичай є більш економічно доцільною та ефективною в довгостроковій перспективі, робоче середовище рідко є сприятливим для її повноцінного впровадження. Це зумовлено низкою бар’єрів. Наприклад, більшість працівників є повнолітніми й мають законне право вживати алкоголь у позаробочий час, тому роботодавці не завжди можуть або хочуть впливати на особистий стиль життя працівників поза межами робочого процесу. Водночас роботодавці зацікавлені в тому, щоб персонал

демонстрував високий рівень продуктивності, дотримувався трудової дисципліни та не створював загроз для безпеки інших працівників або клієнтів. Особливо це стосується організацій, що працюють у сфері обслуговування, охорони здоров'я, освіти тощо.

Дослідники наголошують, що на практиці більшість профілактичних програм на робочому місці зміщуються в бік вторинної профілактики, залишаючи недостатньо ресурсів для запобігання формуванню проблем на ранніх етапах [8, С. 112]. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути ключові програми профілактики, які впроваджуються на робочому місці.

Одним із найефективніших напрямів є регулярні освітні та навчальні ініціативи, що спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо ризиків, пов'язаних із вживанням психоактивних речовин. Такі програми не лише формують відповідальне ставлення до власного здоров'я, а й підвищують здатність персоналу вчасно розпізнавати ознаки залежності — як у себе, так і в колег, зокрема:

- Програми підвищення обізнаності (проведення семінарів і розповсюдження матеріалів про ризики та наслідки зловживання психоактивними речовинами може сприяти розвитку культури профілактики);

- Навчання менеджерів і супервізорів (навчання лідерів розпізнавати ознаки вживання ПАР, об'єктивно документувати занепокоєння та підходити до постраждалих співробітників із співчуттям є надзвичайно важливим. Таке навчання має охоплювати: виявлення змін у поведінці, розуміння правових рамок, застосування Employee Assistance Program - EAP).

Впровадження комплексної програми тестування на наркотики допомагають підтримувати безпеку, гарантувати дотримання правил і сприяти загальному добробуту працівників. Тестування на наркотики перед прийомом на роботу проводиться після того, як пропозицію про роботу було погоджено, але до початку роботи кандидата. Це тестування спрямоване на відсіювання осіб, які можуть становити загрозу безпеці через вживання ПАР. Це особливо поширене в чутливих до безпеки галузях, таких як транспорт, охорона здоров'я та будівництво.

Вибіркове тестування на наркотики передбачає тестування без попередження співробітників, відібраних у випадковому порядку. Цей метод служить стримуючим фактором проти вживання наркотиків, оскільки працівники знають, що вони можуть пройти перевірку в будь-який час.

Тестування на наркотики після нещасного випадку проводиться після того, як працівник став учасником нещасного випадку на виробництві. Мета полягає в тому, щоб визначити, чи вживання психоактивних речовин сприяло інциденту. Наприклад, Федеральне бюро транспорту в США (FMCSA) вимагає тестування після аварії за певних обставин, зокрема, аварії зі смертельними наслідками або коли водій отримує штраф за порушення правил дорожнього руху внаслідок аварії [9].

Перевірка на наявність обґрунтованої підозри проводиться, коли навчений керівник помічає ознаки, які вказують на те, що працівник може перебувати під впливом наркотиків або алкоголю. Індикатори включають зміни поведінки, фізичні симптоми або інші ознаки порушення. Роботодавці повинні переконатися, що керівники належним чином навчені виявляти ці ознаки та розуміють процедури ініціювання перевірки на наявність обґрунтованої підозри.

Впровадження тестування на наркотики на робочому місці вимагає ретельного балансу між забезпеченням безпеки та повагою до приватного життя працівників. Роботодавці повинні керуватися законодавчою базою та етичними міркуваннями, щоб розробити справедливу та ефективну політику тестування на наркотики. Працівники мають право на конфіденційність, на яку може вплинути перевірка на наркотики на робочому місці. Проте роботодавці зобов'язані підтримувати безпечне робоче середовище, особливо в галузях, які потребують безпеки.

Роботодавці повинні переконатися, що політика тестування на наркотики застосовується послідовно та ґрунтується на законних занепокоєннях щодо безпеки. Вибіркове тестування або тестування без підозри може бути дозволеним у певних контекстах, але має бути ретельно обґрунтованим, щоб уникнути порушення прав працівників. Прозорість має вирішальне значення в цьому контексті, тому роботодавці повинні:

- Розробити комплексну політику тестування на наркотики, яка описує мету, процедури та наслідки тестування;
- Надати працівникам письмове повідомлення такої політики;
- Забезпечити конфіденційність результатів тестування та відповідної інформації;
- Запропонувати ресурси підтримки, для працівників із позитивним тестом.
- Чітке спілкування допомагає зміцнити довіру та гарантує, що співробітники розуміють свої права та обов'язки щодо тестування на вживання ПАР.

Створення сприятливого середовища на робочому місці має важливе значення для запобігання зловживання психоактивними речовинами та сприяння загальному добробуту працівників. Ключові компоненти включають розвиток відкритого спілкування, забезпечення психологічної безпеки та впровадження програм управління стресом і оздоровлення.

Психологічна безпека означає середовище, в якому працівники почуваються комфортно, висловлюючи свої думки, не боячись негативних наслідків. В дослідженнях підкреслено, що таке середовище заохочує повагу та залучення, що призводить до підвищення мотивації, морального духу та креативності серед команд. Організації, які надають пріоритет психічному здоров'ю та підтримують співробітників із психічними розладами, мають більше шансів відчути підвищення продуктивності та зменшення прогулів. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, слабке психічне здоров'я обходиться

світовій економіці приблизно в 1 трильйон доларів США щорічно через втрату продуктивності [10].

Впровадження ініціатив щодо управління стресом і оздоровлення може значно покращити самопочуття працівників і зменшити ризик зловживання психоактивними речовинами. Одним з ефективних підходів є включення «перерв для підвищення кваліфікації», які є організованими звичайними перервами в роботі, спрямованими на покращення фізичного та психологічного здоров'я. Ці перерви можуть включати такі дії, як розтяжка, медитація або тренування дихання, і, як було досліджено, підвищують задоволення від роботи та продуктивність. Дослідження показують, що практика йоги серед працівників США майже подвоїлася з 2002 по 2012 рік, що вказує на зростаюче визнання її переваг у покращенні добробуту та продуктивності працівників [1, С. 26].

Крім того, виявилося, що поєднання фізичної активності з практиками уважності є більш ефективним у покращенні психічного здоров'я та благополуччя, ніж будь-який підхід окремо. Такі заходи можуть знизити рівень стресу та покращити загальний стан здоров'я працівників [11, С. 382].

Проактивна підтримка співробітників у вирішенні проблем, пов'язаних із вживанням психоактивних речовин і психічним здоров'ям, вимагає не лише політики, але й культурних змін. Одним із найефективніших способів зменшити поширеність і вплив зловживання психоактивними речовинами на робочому місці є створення середовища, в якому працівники почуваються у безпеці, шановано і уповноважено. Це включає як надання конфіденційних послуг підтримки, так і усунення стигми, яка так часто змушує мовчати тих, хто найбільше потребує допомоги.

Конфіденційність є одним із найважливіших принципів втручання на робочому місці, пов'язаного з психічним здоров'ям і вживанням психоактивних речовин. Коли працівники не впевнені, що їхні приватні питання здоров'я залишаться в безпеці, вони з меншою ймовірністю будуть використовувати внутрішні програми або шукати професійної допомоги.

Employee Assistance Program (EAP) – це спонсоровані роботодавцем програми, призначені для допомоги працівникам у вирішенні особистих і пов'язаних з роботою проблем, включаючи зловживання психоактивними речовинами. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують та підтримують EAP, демонструють до 65% зростання продуктивності працівників та зниження рівня прогулів майже на 33% після участі персоналу у програмі [12, С. 411]. Ці програми зазвичай пропонують:

- Короткострокове консультування та підтримку в кризових ситуаціях;
- Послуги направлення до спеціалізованих або реабілітаційних центрів;
- Допомога із пов'язаними проблемами, такими як стрес, виснаження, фінансові труднощі та сімейні конфлікти.

Програми EAP можуть бути організовані у двох форматах: внутрішні, коли допомога надається власними фахівцями компанії, та зовнішні, що реалізуються

у співпраці зі сторонніми спеціалізованими організаціями. Внутрішні програми дозволяють провайдерам глибше розуміти корпоративну культуру й особливості внутрішнього середовища, тоді як зовнішні зазвичай пропонують вищий рівень конфіденційності, ширший спектр послуг та доступ до вузькопрофільних спеціалістів. Серед ключових переваг ЕАР — зменшення прогулів, підвищення морального стану працівників, зниження витрат на охорону здоров'я та загальне підвищення продуктивності команди.

Що особливо важливо — дослідження підтверджують, що сам факт наявності добре комунікованої програми ЕАР уже позитивно впливає на сприйняття працівниками організаційної підтримки. Навіть ті, хто не користується послугами негайно, відчувають психологічну безпеку та підтримку. Це сприяє формуванню здорової корпоративної культури, де нормально визнати, що «не бути в порядку — це нормально», і шукати допомоги — ознака сили, а не слабкості.

Попри зростання обізнаності, стигматизація залишається однією з найсерйозніших перешкод для турботи про психічне здоров'я на робочому місці. Багато працівників усе ще побоюються, що відкритість щодо проблем із психічним здоров'ям чи вживанням психоактивних речовин може призвести до осуду, втрати довіри з боку керівництва, зниження шансів на просування або навіть звільнення.

За даними опитування, проведеного у 2022 році, майже 60% співробітників відчували симптоми психологічного неблагополуччя, але лише кожен третій почувався достатньо безпечно, щоб обговорити ці проблеми на роботі [13]. Це свідчить про глибоку потребу в дестигматизації ментального здоров'я в корпоративному середовищі та створенні культури підтримки, де працівники не бояться просити допомоги. Щоб позбутися стигми, організації повинні прийняти наступні стратегії:

- Нормалізація розмов про психічне здоров'я. Важливо заохочувати керівників відкрито говорити про власний досвід або підтримувати відповідні ініціативи. Коли лідери демонструють, що проблеми ментального здоров'я чи вживання ПАР — це не прояв слабкості, а медичне питання, яке потребує уваги, — це задає тон відкритості в усьому колективі.

- Освітні програми зі зниження стигми. Тренінги для керівників і працівників мають не лише навчати виявляти ознаки проблем, а й розвивати навички емпатичного, безоціночного спілкування.

- Підтримка через рівних. Організації можуть запроваджувати ролі на кшталт «амбасадорів психічного здоров'я» чи «рівноправних слухачів» — це спеціально навчені працівники, які допомагають колегам зорієнтуватися у доступних ресурсах. Такі ініціативи особливо ефективні в умовах підвищеного стресу — у сфері охорони здоров'я, логістики, освіти чи виробництва.

- Анонімний зворотний зв'язок. Проведення конфіденційних опитувань і збору відгуків допомагає чесно оцінити емоційний клімат в організації та

виявити фактори, які можуть сприяти стресу або формуванню деструктивних звичок.

Запобігання зловживанню психоактивними речовинами на робочому місці — це не просто питання політики — це складний процес, що включає людську поведінку, організаційну культуру та управління ресурсами. Незважаючи на наявність підходів, що ґрунтуються на фактичних даних, на багатьох підприємствах важко впроваджувати ефективні програми. Тому потрібно розглянути основні проблеми з якими стикаються на підприємствах.

- Однією з найпоширеніших проблем є опір співробітників, який часто виникає через страх, стигматизацію або заперечення. Багато співробітників вагаються звертатися до ресурсів з питань зловживання психоактивними речовинами через занепокоєння щодо втрати роботи, шкоди репутації або того, що їх називатимуть «ненадійними». За даними досліджень, 75% працівників із розладами, пов’язаними зі зловживанням психоактивними речовинами не відчувають себе комфортно обговорюючи свій стан із роботодавцем, навіть якщо доступні варіанти лікування [14, С. 2252379].

- Керівники відіграють вирішальну роль у забезпеченні дотримання політики, виявленні ранніх попереджувальних ознак і створенні сприятливого середовища. Тим не менше, багато керівників відчувають себе непідготовленими або неспроможними вирішувати проблеми, пов’язані з наркотиками. Підтверджено, що відсутність навчання та залучення керівництва є основною причиною того, чому багато програм боротьби зі зловживанням психоактивними речовинами на робочому місці не працюють [15]. Без адвокації з боку керівництва програми можуть існувати на папері, але не працювати на практиці через непослідовне застосування або відсутність довіри працівників.

- Організаціям, особливо малому та середньому бізнесу, часто не вистачає фінансових або людських ресурсів, необхідних для впровадження комплексних ініціатив із профілактики та лікування. Дослідження підтверджують, що лише 17% опитаних компаній пропонували структуровані освітні програми щодо зловживання психоактивними речовинами, насамперед через проблеми з витратами та обмежений доступ до кваліфікованих спеціалістів [16, С. 199].

Окрім того, невеликим компаніям може не вистачати власних експертів з кадрів або професійної гігієни для вирішення делікатних питань, що змушує їх покладатися на застарілу або неефективну політику.

**Висновки.** Розлади, пов’язані з вживанням психоактивних речовин, є серйозною проблемою, що вражає значну частину працездатного населення. До ключових чинників, які підвищують ризик зловживання ПАР серед працівників, належать: стресові умови праці, відсутність належної підтримки, незадовільні умови безпеки, низька оплата, поганий мікроклімат у колективі, обмежені ресурси та відсутність можливостей для професійного розвитку.

Наразі більшість профілактичних стратегій у трудових колективах зосереджені переважно на вторинній профілактиці — виявленні проблем на

ранніх етапах або наданні допомоги вже ураженим працівникам. Первинна профілактика, яка передбачає попередження формування проблемного вживання ПАР серед персоналу, все ще залишається недостатньо реалізованою.

Разом з тим, впровадження системної політики профілактики зловживання ПАР має потенціал не лише знизити рівень вживання речовин серед працівників, а й покращити безпеку, зменшити кількість виробничих травм, підвищити продуктивність і сприяти загальному психоемоційному добробуту персоналу. Ефективні профілактичні ініціативи мають стати важливим елементом корпоративної відповідальності та стратегічного управління людськими ресурсами.

***Література:***

1. Campbell, N. D. Harm reduction design: doing health and safety differently. *Drugs, Habits and Social Policy*. 2025. Vol. 26, № 1. P. 16-28.

2. Palma J. G. Theories of dependency. *International handbook of development economics*. 2008. №1. P. 125-135.

3. Roman P. M., Blum T. C. The workplace and alcohol problem prevention. *Alcohol Research & Health*. 2002. Vol. 26, № 1. P. 49.

4. Addiction In The Workplace. URL: https://www.addictioncenter.com/addiction/workplace/?utm_source=chatgpt.com дата звернення: 15.04.2025).

5. Sorge J. T., Young M., Maloney-Hall B., Ferguson B. Estimation of the impacts of substance use on workplace productivity: a hybrid human capital and prevalence-based approach applied to Canada. *Canadian Journal of Public Health*. 2020. № 111. P. 202-211.

6. Hasan A. A., Elsayed S., Tumah H. Occupational stress, coping strategies, and psychological-related outcomes of nurses working in psychiatric hospitals. *Perspectives in psychiatric care*. 2018. Vol. 54, № 4. P. 514-522.

7. Bacharach S. B., Bamberger P. A., Sonnenstuhl W. J. MAPs: labor-based peer assistance in the workplace. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 1996. Vol. 35, № 2. P. 261-275.

8. Ames G. M., Janes C. A cultural approach to conceptualizing alcohol and the workplace. Alcohol Research. 1992. Vol. 16, № 2. P. 112.

9. When does testing occur and what tests are required?. URL: https://www.fmcsa.dot.gov/regulations/drug-alcohol-testing/what-tests-are-required-and-when-does-testing-occur?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).

10. The Value of a Psychologically Healthy Workplace. URL: https://www.verywellmind.com/promoting-mental-health-at-work-4175382?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).

11. Remskar M., Western M. J., Osborne E. L., Ainsworth B. Effects of combining physical activity with mindfulness on mental health and wellbeing: Systematic review of complex interventions. *Mental health and physical activity*. 2024. № 26. P. 100-575.

12. Couser G. P., Nation J. L., Apker D. P., Hyde, M. A. The evolution of employee assistance programs to best support healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*. 2023. Vol. 68, № 6. P. 404-419.

13. Overcoming stigma: Three strategies toward better mental health in the workplace. URL: https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-stigma-three-strategies-toward-better-mental-health-in-the-workplace (дата звернення: 15.04.2025).

14. Li M. Peterson, C. Xu L., Mikosz C. A., Luo F. Medical costs of substance use disorders in the US employer-sponsored insurance population. *JAMA network open*. 2023. Vol. 6, № 1. P. 2252378-2252378.

15. Workplace Supported Recovery. URL: https://www.cdc.gov/niosh/substance-use/workplace-supported-recovery/index.html (дата звернення: 15.04.2025).

16. Frone M. R. Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of applied psychology*. 2008. Vol. 93, № 1. P. 199.

***References:***

1. Campbell, N. D. (2025). Harm reduction design: doing health and safety differently. *Drugs, Habits and Social Policy*, *26*(1), 16-28 [in English].

2. Palma, J. G. (2008). Theories of dependency. *International handbook of development economics*, *1*, 125-135 [in English].

3. Roman, P. M., & Blum, T. C. (2002). The workplace and alcohol problem prevention. *Alcohol Research & Health*, *26*(1), 49 [in English].

4. Addiction In The Workplace. (n.d.). *https://www.addictioncenter.com.* Retrieved from: https://www.addictioncenter.com/addiction/workplace/?utm_source=chatgpt.com [in English].

5. Sorge, J. T., Young, M., Maloney-Hall, B., ... & Ferguson, B. (2020). Estimation of the impacts of substance use on workplace productivity: a hybrid human capital and prevalence-based approach applied to Canada. *Canadian Journal of Public Health*, *111*, 202-211 [in English].

6. Hasan, A. A., Elsayed, S., & Tumah, H. (2018). Occupational stress, coping strategies, and psychological-related outcomes of nurses working in psychiatric hospitals. *Perspectives in psychiatric care*, *54*(4), 514-522 [in English].

7. Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). MAPs: labor-based peer assistance in the workplace. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *35*(2), 261-275 [in English].

8. Ames, G. M., & Janes, C. (1992). A cultural approach to conceptualizing alcohol and the workplace. *Alcohol Research*, *16*(2), 112 [in English].

9. When does testing occur and what tests are required?. (n.d.). *fmcsa.dot.gov*. Retrieved from: https://www.fmcsa.dot.gov/regulations/drug-alcohol-testing/what-tests-are-required-and-when-does-testing-occur?utm_source=chatgpt.com [in English].

10. The Value of a Psychologically Healthy Workplace. (n.d.). *verywellmind.com.* Retrieved from: https://www.verywellmind.com/promoting-mental-health-at-work-4175382?utm_source=chatgpt.com [in English].

11. Remskar, M., Western, M. J., Osborne, E. L., & Ainsworth, B. (2024). Effects of combining physical activity with mindfulness on mental health and wellbeing: Systematic review of complex interventions. *Mental health and physical activity*, *26*, 100575 [in English].

12. Couser, G. P., Nation, J. L., Apker, D. P., & Hyde, M. A. (2023). The evolution of employee assistance programs to best support healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, *68*(6), 404-419 [in English].

13. Overcoming stigma: Three strategies toward better mental health in the workplace. (n.d.). *mckinsey.com.* Retrieved from: https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-stigma-three-strategies-toward-better-mental-health-in-the-workplace [in English].

14. Li, M., Peterson, C., Xu, L., Mikosz, C. A., & Luo, F. (2023). Medical costs of substance use disorders in the US employer-sponsored insurance population. *JAMA network open*, *6*(1), e2252378-e2252378 [in English].

15. Workplace Supported Recovery. (n.d.). *cdc.gov.* Retrieved from: https://www.cdc.gov/niosh/substance-use/workplace-supported-recovery/index.html [in English].

16. Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 199 [in English].

*УДК 159.942:17.022.1*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1508-1519*

**Комарніцька Людмила Миколаївна** кандидат філологічних наук, доцент кафедри психології, реабілітації та адаптації, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський, https://orcid.org/0000-0002-6742-8314

# ЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄВИХ ЦІННОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**Анотація.** Проблема посттравматичного відновлення особистості є однією з найбільш актуальних у сучасній психології, психотерапії та суміжних соціально-гуманітарних науках. Зростання масштабів військових конфліктів, соціальних катаклізмів, техногенних та природних катастроф зумовлює необхідність пошуку глибинних механізмів, що сприяють поверненню особистості до активного та гармонійного життя. Одним із таких фундаментальних механізмів виступає система життєвих цінностей, яка забезпечує людині внутрішню стійкість, смислотворчість та здатність до інтеграції травматичного досвіду у власну біографію.

У сучасній науковій літературі значення ціннісних орієнтацій у подоланні наслідків психотравми розглядається крізь призму різних теоретико-методологічних підходів. Представники гуманістичної та екзистенційної психології підкреслюють, що травматичний досвід часто стає поштовхом до переоцінки життєвих пріоритетів, поглиблення розуміння власного сенсу існування, розвитку здатності бачити нові можливості там, де раніше домінували втрата й руйнація. Теорія стресу та копінгу акцентує увагу на тому, що саме життєві цінності визначають вибір стратегії подолання стресових ситуацій: орієнтація на духовність, сім'ю, взаємодопомогу або професійне покликання допомагає знайти конструктивні способи адаптації, тоді як втрата ціннісних орієнтирів часто призводить до дезадаптивних форм поведінки, залежностей та поглиблення симптоматики посттравматичного стресового розладу.

Травматичний досвід має амбівалентний вплив на систему цінностей: він може як зруйнувати усталені орієнтири, викликавши відчуття екзистенційного вакууму, так і надати поштовх до їхнього оновлення та укріплення. У цьому контексті важливим є феномен посттравматичного зростання, який полягає у здатності людини знаходити нові сенси після кризових подій, розширювати систему життєвих орієнтацій, зміцнювати альтруїстичні настанови та духовні цінності. Нерідко саме ціннісна переорієнтація стає тим чинником, що дозволяє індивіду не лише подолати травму, а й вийти на якісно новий рівень особистісного розвитку.

**Ключові слова:** життєві цінності, посттравматичне відновлення, посттравматичне зростання, резильєнтність, смислотворення, соціальна підтримка, духовність, культурні орієнтації, психологічна адаптація, європейський досвід.

**Komarnitska Liudmyla Mykolaivna** PhD in Philology, Associate Professor of the Department of Psychology, Rehabilitation and Adaptation, Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education «Kamianets-Podilskyi State Institute», Kamianets-Podilskyi, https://orcid.org/0000-0002-6742-8314

## THE IMPORTANCE OF LIFE VALUES IN THE PROCESS OF POST-TRAUMATIC RECOVERY

**Abstract.** The problem of post-traumatic recovery of the individual is one of the most urgent in modern psychology, psychotherapy, and related social and humanitarian sciences. The growing scale of military conflicts, social cataclysms, technogenic and natural disasters necessitates the search for deep mechanisms that contribute to the return of the individual to active and harmonious life. One of such fundamental mechanisms is the system of life values, which ensures inner resilience, the creation of meaning, and the ability to integrate traumatic experience into one's own biography.

In contemporary scientific literature, the importance of value orientations in overcoming the consequences of psychological trauma is considered through the prism of various theoretical and methodological approaches. Representatives of humanistic and existential psychology emphasize that traumatic experience often becomes an impetus for reassessing life priorities, deepening the understanding of the meaning of existence, and developing the ability to see new opportunities where loss and destruction previously dominated.

The theory of stress and coping highlights that it is life values that determine the choice of coping strategies: orientation toward spirituality, family, mutual support, or professional vocation helps to find constructive ways of adaptation, while the loss of value orientations often leads to maladaptive behaviors, addictions, and worsening of post-traumatic stress disorder symptoms.

Traumatic experience has an ambivalent impact on the value system: it can both destroy established guidelines, causing a sense of existential vacuum, and provide impetus for their renewal and strengthening. In this context, the phenomenon of post-traumatic growth is important, which consists in a person's ability to find new meanings after crisis events, to expand the system of life orientations, to strengthen altruistic attitudes and spiritual values. Quite often, it is precisely value reorientation that becomes the factor allowing the individual not only to overcome trauma but also to reach a qualitatively new level of personal development.

**Keywords:** life values, post-traumatic recovery, post-traumatic growth, resilience, meaning-making, social support, spirituality, cultural orientations, psychological adaptation, European experience.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі значна кількість осіб зазнає різного роду травм, спричинених війнами, насильством, катастрофами та іншими кризовими подіями. Ці травми часто мають глибокі психологічні наслідки, які проявляються у симптомах посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, тривоги, втрати мотивації, ізоляції, а також порушеннях соціальної інтеграції. Водночас відновлення після таких досвідів не обмежується зменшенням симптомів або поверненням до попереднього функціонального стану – усе більше дослідників підкреслюють, що стійке та глибоке відновлення пов'язане із переосмисленням, реструктуризацією життєвих цінностей людини.

Проблема полягає в тому, що життєві цінності як психосоціальний ресурс, здатний прискорити і поглибити процес посттравматичного відновлення, досі недостатньо теоретично й емпірично опрацьовані. Зокрема, не повністю вивчені такі питання: як саме система цінностей змінюється під впливом травми; які цінності найбільш суттєво впливають на різні аспекти відновлення (сенс, емоційне благополуччя, соціальна адаптація тощо); які механізми чи психологічні процеси опосередковують цей вплив; якою мірою культурні, ціннісні орієнтації суспільства або субкультур мають модераторну роль; які практичні інтервенції з активації ціннісної переорієнтації можуть бути найбільш ефективними.

Наукові завдання полягають у формуванні теоретичної моделі, яка б інтегрувала життєві цінності в системну модель посттравматичного відновлення, а також у проведенні емпіричних досліджень, які б порівнювали різні культурні контексти. Практичні завдання – розробка інтервенційних програм у психотерапії та реабілітації, включно з груповими і індивідуальними технологіями, які сприяють актуалізації цінностей, пошуку сенсу, підвищенню резильєнтності, соціальної підтримки, духовного виміру – з метою покращення якості життя постраждалих.

Європейський досвід з цього питання вже дає корисні орієнтири. Наприклад, у дослідженні Burri & Maercker (2014) показано, що відмінності у рівнях ПТСР в різних європейських країнах можна пояснити не лише експозицією до травми (війна, інші травматичні події), але й культурними ціннісними орієнтаціями суспільства – наприклад, значення таких цінностей як конформність та стимуляція мають статистично значуще корелювання із поширеністю ПТСР [4].

Інше дослідження в Європі показало, що концепти контролю, віри у власну здатність впливати (primary control) або приймати обставини (secondary control), а також культурні норми щодо незалежності чи взаємозалежності, впливають на те, які саме когнітивні оцінки (appraisals) та дії людина вибирає після травми, і як це впливає на розвиток чи уникнення симптомів ПТСР [6].

У скандинавських країнах (наприклад, дослідження в Данії) вивчали довгостроковий рівень якості життя та симптомів ПТСР серед осіб, які пережили важкі травми; результати підтверджують, що фізичні наслідки травми – тільки

частина проблем, а психосоціальні фактори (включно з підтримкою, ціннісними ставленнями, соціальною інтеграцією) мають істотний вплив на кінцевий результат [5].

Таким чином, проблема – як у теоретичному, так і практичному плані – полягає у тому, щоб дослідити і реалізувати знання про життєві цінності як активні чинники у відновленні після травми, зокрема з урахуванням культурних відмінностей, щоб психологічна допомога і реабілітація була більш адаптована, комплексна, орієнтована не тільки на зменшення симптомів, але й на відновлення значимості, сенсу, цілісності особистості та соціальних зв'язків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Є переконливі дані, що підходи, засновані на смислотворенні та цінностях, суттєво знижують вираженість посттравматичних симптомів і підвищують якість життя. Оновлений систематичний огляд з логотерапії засвідчує зменшення депресії, тривоги та симптомів ПТСР, а також зростання відчуття сенсу й загального благополуччя; це підтверджує правомірність опори на «волю до сенсу» як терапевтичний стрижень для осіб, що пережили травму [1].

У сучасній європейській і ширшій міжнародній практиці значну доказову базу отримали ціннісно-орієнтовані інтервенції у межах ACT (Acceptance and Commitment Therapy): мета – розширити психологічну гнучкість і вирівняти поведінку з особистими цінностями. Огляд і емпіричні дослідження показують зменшення симптомів ПТСР та покращення функціонування; водночас підкреслюється, що саме «ціннісні дії» опосередковують клінічний ефект [15].

Європейська дослідницька традиція переконливо демонструє зв'язок між культурно-ціннісними орієнтаціями суспільства і розповсюдженістю ПТСР. Кроснаціональні аналізи (Burri & Maercker) пояснюють варіабельність показників ПТСР у країнах Європи не лише експозицією до війни чи інших травм, а й профілями базових цінностей (за Шварцом), що впливають на схильність до симптомів і траєкторії відновлення [4].

Розширена соціально-інтерперсональна модель травми (Maercker та ін.) доповнює інтраперсональні підходи, показуючи, що відновлення залежить не лише від індивідуальних смислів, а й від соціального визнання пережитої травми, якості підтримки та колективних норм – тобто від «цінностей спільноти», що структурують досвід постраждалих [9].

Європейські епідеміологічні програми (зокрема ESEMeD) систематизують масштаб і різновиди травматичних подій на континенті та підкреслюють потребу культурно чутливих підходів до реабілітації, в яких цінності розглядаються як модератори наслідків травми на рівні як особи, так і популяції [13].

У контексті повномасштабної війни проти України нові дослідження демонструють, що резильєнтність, відчуття сенсу та соціальна підтримка асоціюються зі зниженням ризиків ПТСР/КПТСР і підвищенням адаптації; це безпосередньо вказує на роль життєвих цінностей як «механізму», через який спрацьовують індивідуальні і колективні ресурси [10].

Попри суттєвий прогрес, механізми зв'язку між конкретними цінностями (за Шварцом) і окремими компонентами відновлення (симптоми ПТСР, когнітивні переоцінки, соціальне функціонування) лишаються недостатньо описаними в довготривалих, багаторазово вимірюваних дизайнах, особливо у країнах Центрально-Східної Європи. Перспективним є поздовжнє моделювання, яке зіставляє «ціннісні зсуви» після травми з динамікою симптомів та показників благополуччя [4].

Потребує подальшої розробки інтеграція ціннісно-орієнтованих інтервенцій у державні та муніципальні сервісні маршрути (первинна допомога, реабілітаційні центри, НУО), з урахуванням європейських рамок доказовості та доступності. Необхідні рандомізовані контролювані випробування «ціннісних модулів» (логотерапія, ACT-компоненти) у змішаних форматах (очно/онлайн) на вибірках постраждалих від війни [1].

Варто системно дослідити колективні/громадські цінності (солідарність, взаємодопомога, громадянська участь) як предиктори і каталізатори посттравматичного зростання на рівні спільнот; соціально-інтерперсональна рамка пропонує концептуальний фундамент, але потрібні інтервенційні дослідження з «комунітарним» фокусом [9].

Зберігається методичний дефіцит валідованих україномовних інструментів для точного виміру змін у ціннісних орієнтаціях та сенсі життя під час реабілітації; актуальні польові роботи серед українських вибірок вказують на значення сенсу й резильєнтності, однак стандартизовані «ціннісні» метрики ще не мають достатньої уніфікації для широкого рутинного застосування [10].

Нарешті, потребує поглиблення кроскультурна реплікація: хоча європейські огляди вже висвітлюють роль цінностей у варіабельності ПТСР між країнами, лишається відкритим питання узгодження локальних (національних, професійних, релігійних) ціннісних профілів із протоколами індивідуальної терапії – зокрема для груп підвищеного ризику (ветерани, внутрішньо переміщені особи, помічники/медики) [7].

**Мета дослідження** полягає у всебічному теоретичному й емпіричному обґрунтуванні ролі життєвих цінностей як ключового чинника посттравматичного відновлення особистості, з'ясуванні механізмів їхнього впливу на процеси смислотворення, психологічної резильєнтності та соціальної адаптації, а також у визначенні напрямів практичного застосування ціннісно-орієнтованих підходів у психотерапії та реабілітаційній практиці з урахуванням європейського й українського досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** У наш час кількість осіб, які пережили тяжкі травматичні події – війни, теракти, природні катастрофи, жорстоке насильство – істотно зросла, що створює гостру потребу в науковому розумінні факторів, які не лише сприяють виживанню, а й забезпечують глибоке психологічне та соціальне відновлення. Однією з центральних змінних у цьому контексті виступають життєві цінності – ті внутрішні орієнтири, через які

людина осмислює свої дії, відчуття, сенс буття. Саме через переосмислення цінностей, їхню реконструкцію або адаптацію часто відбувається процес трансформації травматичного досвіду в механізм зростання, а не в джерело хронічного страждання.

Європейські дослідники підкреслюють, що травма не є суто індивідуальним явищем, а глибоко пронизана культурними, соціальними й етичними цінностями суспільства, в якому потерпілий перебуває. У роботі Maercker та співавторів описано соціально-інтерперсональну перспективу посттравматичного стресу, де цінності спільноти (визнання, солідарність, довіра) відіграють значну роль як у моделюванні симптомів, так і в шляхах відновлення [9].

Окремі європейські емпіричні дослідження свідчать про сильний позитивний зв'язок між почуттям сенсу життя (meaning in life), здатністю знаходити значення після травми (meaning-making) і посттравматичним зростанням (posttraumatic growth). Наприклад, Almeida і співавтори (2022) у мета-аналізі виявили, що у пацієнтів з онкологічними захворюваннями, які пройшли травматичний життєвий досвід, між рівнем сенсу життя та посттравматичним зростанням існує значний кореляційний зв'язок середньої сили [2]. Також дослідження Seidel-Koulaxis та ін. (2024) показали, що інтервенції, спрямовані на зміцнення почуття сенсу, мають здатність зменшувати стан тривоги одразу після травми, хоч довготривалі ефекти на симптоматику ПТСР потребують подальшої перевірки [12]. У дослідженні про якість життя в довгостроковому періоді серед жертв травм у Швеції встановлено, що навіть через значний час після події стан якості життя пов'язаний не лише з медичними чи фізичними наслідками, але й із внутрішніми ресурсами – смислотворенням, соціальною підтримкою і адаптивними цінністю [5].

Водночас європейський досвід вказує на декілька ключових проблемних зон. По-перше, інтервенції, що акцентують увагу саме на життєвих цінностях, частіше орієнтовані на терапевтичні групи чи клінічні популяції, тоді як більша частина потерпілих у воєнних чи біженських контекстах залишаються поза увагою таких програм або отримують лише симптоматичну допомогу. По-друге, існує недолік систематичних продовжуваних (longitudinal) досліджень, які б дозволили простежити динаміку змін у ціннісних орієнтаціях з моменту травми і протягом відновлення. Є також обмеження пов'язані з культурною валідністю інструментів, які вимірюють цінності та сенс життя, особливо в країнах зі зруйнованими соціальними структурами.

Після травматичних подій людина часто зазнає руйнування фундаментальних переконань про себе, світ і своє місце в ньому, і це спричиняє потребу в перебудові життєвих цінностей як частини процесу відновлення. Європейські дослідження свідчать, що саме переконання про доброту світу, відкритість до майбутнього, здатність бачити в житті сенс і належність до спільноти відіграють вирішальну роль у тому, чи вдасться пережити не просто наслідки, але й рости в психологічному сенсі.

Наприклад, в італійському дослідженні волонтерів екстрених служб під час пандемії COVID-19 з'ясували, що відчуття сенсу життя (зокрема у формах альтруїзму, релігійності, духовної трансцендентності) має значний зв'язок з тим, як люди справляються зі стресом, і з тим, чи з'являється в них післятравматичне зростання – через оцінку власної сили, можливостей і зміну пріоритетів у житті [11].

Дослідження, що охоплюють пандемічний час в Іспанії, показують, що позитивні основні переконання про світ («світ є добрим»), почуття відкритості до майбутнього та ідентифікація з людством сприяють виникненню переживань зростання після травми. Водночас недовіра, страх перед невизначеністю і тривога смерті пов'язані з розвитком симптомів посттравматичного стресу [14].

Переживання травми часто запускає рефлексійні процеси, в яких людина намагається переосмислити значення події, співвіднести її з попередніми цінностями або змінити їх. Це може означати перегляд життєвих цілей, зміну пріоритетів, повернення до того, що раніше виглядало важливим, або відкриття нових напрямків. Такі процеси вважаються ключовими для посттравматичного зростання – змін у сприйнятті себе, у стосунках з іншими, у цінуванні життя [8].

Європейський досвід також показує, що культурні й соціальні контексти можуть як допомагати, так і заважати. В країнах із сильними сімейними, колективістськими традиціями люди часто отримують підтримку через спільноту, що сприяє відчуттю приналежності й допомагає відновити сенс, але можуть виникати труднощі, коли соціальні норми утворюють мовчання або обмеження в вираженні травми. Іноді ціннісні ресурси реалізуються через волонтерство або через роль, що дає змогу бути корисним іншим; саме таким шляхом багато хто в Європі долають відчуття безсилля [3].

Узагальнення є в тому, що життєві цінності не просто виконують роль психологічної «опори» – вони часто формують те, як саме людина буде реорганізовувати своє життя після травми, чи зможе знайти нові можливості, чи відчує внутрішню силу, чи відновить стосунки і довіру до інших та чи знайде сенс у тому, що сталося. Без таких ціннісних орієнтирів процес посттравматичного відновлення може бути фрагментованим, ускладненим або навіть затриманим.

Таблиця 1

**Вплив життєвих цінностей на аспекти посттравматичного відновлення**

| Життєва цінність | Як впливає на відновлення | Європейський досвід |
|---|---|---|
| Сенс життя | Допомагає переосмислити травматичну подію, надати їй значення, стимулює до активності | В Італії серед медичних волонтерів COVID-19 сенс життя був ключем до посттравматичного зростання |
| Сім'я та стосунки | Дає відчуття підтримки, належності, соціальної безпеки | У Східній Європі родина виступає головним ресурсом психологічної стійкості після війни |

| **Життєва цінність** | **Як впливає на відновлення** | **Європейський досвід** |
|---|---|---|
| Довіра та колективність | Знижує відчуття ізоляції, зміцнює соціальну підтримку | У Норвегії та Нідерландах спільноти створюють програми групової реабілітації |
| Віра в доброту світу | Підтримує надію, допомагає планувати майбутнє | В Іспанії під час пандемії цей фактор пов'язаний із меншою кількістю симптомів ПТСР |
| Духовність і релігія | Забезпечує відчуття внутрішньої сили, допомагає подолати тривогу смерті | У Польщі та Греції віряни мали вищий рівень посттравматичного зростання |
| Альтруїзм, допомога іншим | Перетворює травму на ресурс для суспільної користі, знижує відчуття безсилля | У країнах Балтії поширена практика волонтерства для ветеранів |

У таблиці показано, як ключові життєві цінності впливають на процес посттравматичного відновлення та які приклади цього простежуються в європейському контексті. Вона дає змогу побачити прямий зв'язок між цінністю і конкретним психологічним ефектом. Наприклад, сенс життя не лише допомагає індивіду впорядкувати переживання, а й стає основою для розвитку нових цілей, що підтверджено італійськими дослідженнями волонтерів. Сім'я та стосунки виступають стабілізатором і фактором підтримки, особливо у країнах Східної Європи, де колективізм традиційно сильний. Довіра та колективність допомагають зменшити відчуття ізоляції, а в країнах Північної Європи стали основою групових реабілітаційних практик. Також таблиця демонструє, що духовність і релігія знижують тривожність, а альтруїзм трансформує травматичний досвід у соціально корисну активність.




Рис. 1. Роль цінностей у посттравматичному відновленні

На рис. 1 відображено логіку психологічного процесу: від травми через кризу переконань до оновленої системи цінностей і подальшого відновлення чи зростання. У центрі цього процесу є переломний момент, коли старі припущення

руйнуються і виникає відчуття хаосу чи безсилля. Саме тут активізація життєвих цінностей стає ключем: сенс життя, соціальна підтримка, духовність і альтруїзм формують нові орієнтири. Це дає можливість людині не лише повернутися до стану рівноваги, а й відкрити нові перспективи. Важливість графіка в тому, що він показує не статичний перелік факторів, а динаміку переходу від руйнування до відновлення.

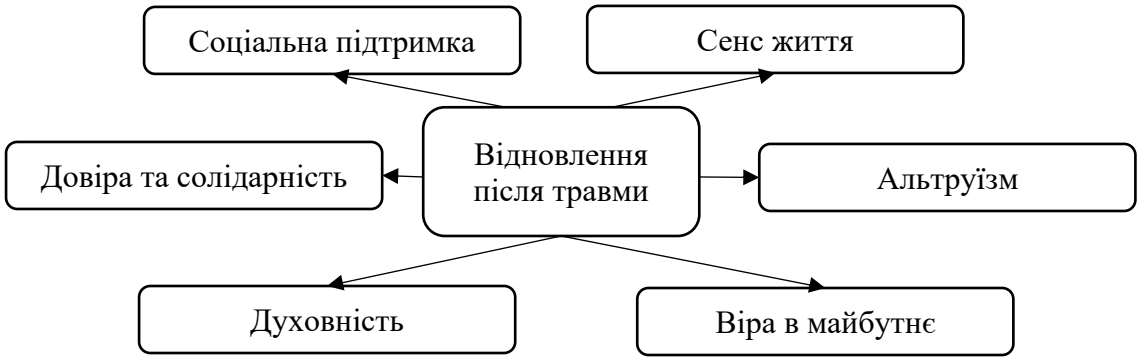



Рис. 2. Ключові ресурси посттравматичного зростання

Рис. 2. ілюструє багатовимірність процесу. В центрі знаходиться поняття «Відновлення після травми», а навколо нього – шість ключових ціннісних сегментів: сенс життя, соціальна підтримка, довіра та солідарність, духовність, альтруїзм, віра в майбутнє. Така форма діаграми підкреслює, що жодна з цінностей не є ізольованою: вони взаємодіють, доповнюють одна одну і лише в комплексі створюють ефективний ресурс для подолання наслідків травматичного досвіду. Ця модель показує цілісність системи цінностей і наголошує, що відновлення відбувається не за рахунок одного чинника, а через синергію багатьох.

**Висновки.** Життєві цінності є одним із ключових чинників, що визначають траєкторію посттравматичного відновлення. Вони не лише виконують роль внутрішньої опори, а й забезпечують процес смислотворення, формування нових пріоритетів та підтримку психологічної стійкості. Переосмислення цінностей дозволяє трансформувати досвід травми в ресурс для особистісного зростання, зміцнює соціальні зв'язки та сприяє інтеграції індивіда у спільноту. Європейський досвід підтверджує, що культурні й соціальні контексти, орієнтовані на довіру, підтримку та солідарність, створюють умови для більш повного і гармонійного відновлення, тоді як втрата ціннісних орієнтирів ускладнює процес реабілітації.

Подальше вивчення має бути спрямоване на розкриття механізмів впливу конкретних ціннісних орієнтацій на окремі аспекти посттравматичного відновлення, зокрема на динаміку симптомів ПТСР, рівень резильєнтності та соціальну інтеграцію. Перспективним напрямом є проведення поздовжніх кроскультурних досліджень, які дозволять простежити зміни у системі цінностей у різних соціальних контекстах. Не менш важливою є розробка й апробація

інтервенційних програм, що поєднують терапевтичні техніки з актуалізацією цінностей, а також створення валідованих україномовних інструментів для виміру змін у ціннісних орієнтаціях. У майбутньому цінності можуть стати не лише предметом наукового аналізу, а й практичним інструментом для підвищення ефективності психотерапевтичної та реабілітаційної допомоги постраждалим.

***Література:***

1. Aiello-Puchol A., García-Alandete J. A systematic review on the effects of logotherapy and meaning-centered therapy on psychological and existential symptoms in women with breast and gynecological cancer. Support Care Cancer. 2025. May 10, 33 (6), 465. URL: https://doi.org/10.1007/s00520-025-09519-1

2. Almeida M., Ramos C., Maciel L., Basto-Pereira M., Leal I. Meaning in life, meaning-making and posttraumatic growth in cancer patients: Systematic review and meta-analysis. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg. 2022.995981

3. Brooks M., O'Brien R.O., Livanou M., Turner M.J., Whittenbury K. Collective Violence, Strengths, and Perceived Posttraumatic Growth: A Scoping Review. Trauma, Violence, & Abuse. Vol. 26, Issue 2, April 2025, 342–355. URL: https://doi.org/ 10.1177/15248380241309383

4. Burri, A., Maercker, A. Differences in prevalence rates of PTSD in various European countries explained by war exposure, other trauma and cultural value orientation. BMC Research Notes. 2014. Vol. 7, 407. URL: https://doi.org/10.1186/1756-0500-7-407

5. Danielsson F.B., Larsen M.S., Norgaard B., Lauritsen J.M. Quality of life and level of post-traumatic stress disorder among trauma patients: A comparative study between a regional and a university hospital. Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine. 2018 Jun 1, 26, 44. URL: https://doi.org/10.1186/s13049-018-0507-0

6. Jobson L., Qiu L.S., Wong J., Li H., Lies J., Lau W., Bryant R.A. Liddell B.J. Cultural differences in appraisals of control and posttraumatic stress disorder symptoms. European Journal of Psychotraumatology. 2024. Vol. 15, Issue 1. URL: https://doi.org/10.1080/ 20008066.2024.2358685

7. Kalaitzaki A., Goodwin R., Kurapov A., Vintila M., Lazarescu G., Lytvyn S., Tsouvelas G., Tamiolaki A., Danyliuk I., Ramos-Diaz J., Gnisci A., Sergi I., Mottola F., Stulnikova L., Lopez-Calle C., Salas G., Helmy M., Chen Y.-L., Yen C.-F., Czepczor-Bernat K., Zhamuldinov V.N. The mental health toll of the Russian-Ukraine war across 11 countries: Cross-sectional data on war-related stressors, PTSD and CPTSD symptoms. Psychiatry Research. December 2024. Vol. 342, 116248. URL: https://doi.org/10.1016/j.psychres.2024.116248

8. Kaye-Tzadok A., Icekson T. A phenomenological exploration of work-related post-traumatic growth among high-functioning adults maltreated as children. Psychology for Clinical Settings. 2022. Vol. 13. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1048295

9. Maercker A., Hecker T. Broadening perspectives on trauma and recovery: a socio-interpersonal view of PTSD. European Journal of Psychotraumatology. 2016. Vol. 7, 29303. URL: https://doi.org/10.3402/ejpt.v7.29303

10. Pietrzak R.H., Kang H., Fischer I.C., Vus V., Kolyshkina A., Ponomarenko L., Chobanian A., Esterlis I. Psychological Resilience of Mental Health Workers During the Russia-Ukraine War: Implications for Clinical Interventions. The Primary Care Companion for CNS Disorders. 2024. Vol. 26 (5), 24m03761. URL: https://www.psychiatrist.com/pcc/psychological-resilience-mental-health-workers-russia-ukraine-war-implications-clinical-interventions

11. Pino O., Cunegatti F., D'Angelo M. The Role of Life Meaning in Psychological Distress and Post-traumatic Growth Among Italian First-Aid Volunteers During the COVID-19 Outbreak. Trends in Psychology. 2024. Vol. 32, 624–646. URL: https://doi.org/10.1007/s43076-022-00182-7

12. Seidel-Koulaxis L.J., Daniels J.K., Ostafin B.D. Exploring meaning in life as a potential target for early intervention – results from a randomized trauma analogue study. European Journal of Psychotraumatology. 2024. Vol. 15, Issue 1. URL: https://doi.org/10.1080/ 20008066.2024.2429334

13. Trautmann S., Wittchen Hans-Ulrich. Trauma and PTSD in Europe. Oxford Medicine Online. 2018, 133–146 pp. URL: https://doi.org/10.1093/med/9780190259440.003.0008

14. Vazquez C., Valiente C., García F.E., Contreras A., Peinado V., Trucharte A., Bentall R.P. Post-Traumatic Growth and Stress-Related Responses During the COVID-19 Pandemic in a National Representative Sample: The Role of Positive Core Beliefs About the World and Others. Journal of Happiness Studies. 2021. Vol. 22, 2915–2935. URL: https://doi.org/10.1007/s10902-020-00352-3

15. Wharton E., Edwards K.S., Juhasz K., Walser R.D. Acceptance-based interventions in the treatment of PTSD: Group and individual pilot data using Acceptance and Commitment Therapy. Journal of Contextual Behavioral Science. October 2019. Vol. 14, 55–64. URL: https://doi.org/ 10.1016/j.jcbs.2019.09.006

***References:***

1. Aiello-Puchol, A., & García-Alandete, J. (2025). A systematic review on the effects of logotherapy and meaning-centered therapy on psychological and existential symptoms in women with breast and gynecological cancer. Supportive Care in Cancer, 33 (6), 465. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s00520-025-09519-1 [in English].

2. Almeida, M., Ramos, C., Maciel, L., Basto-Pereira, M., & Leal, I. (2022). Meaning in life, meaning-making and posttraumatic growth in cancer patients: Systematic review and meta-analysis. Frontiers in Psychology, 13. Retrieved from https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.995981 [in English].

3. Brooks, M., O'Brien, R. O., Livanou, M., Turner, M. J., & Whittenbury, K. (2025). Collective violence, strengths, and perceived posttraumatic growth: A scoping review. Trauma, Violence, & Abuse, 26(2), 342–355. Retrieved from https://doi.org/10.1177/15248380241309383 [Eng].

4. Burri, A., & Maercker, A. (2014). Differences in prevalence rates of PTSD in various European countries explained by war exposure, other trauma and cultural value orientation. BMC Research Notes, 7, 407. Retrieved from https://doi.org/10.1186/1756-0500-7-407 [in English].

5. Danielsson, F. B., Larsen, M. S., Norgaard, B., & Lauritsen, J. M. (2018). Quality of life and level of post-traumatic stress disorder among trauma patients: A comparative study between a regional and a university hospital. Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine, 26, 44. Retrieved from https://doi.org/10.1186/s13049-018-0507-0 [in English].

6. Jobson, L., Qiu, L. S., Wong, J., Li, H., Lies, J., Lau, W., Bryant, R. A., & Liddell, B. J. (2024). Cultural differences in appraisals of control and posttraumatic stress disorder symptoms. European Journal of Psychotraumatology, 15 (1), 2358685. Retrieved from https://doi.org/10.1080/ 20008066.2024.2358685 [in English].

7. Kalaitzaki, A., Goodwin, R., Kurapov, A., Vintila, M., Lazarescu, G., Lytvyn, S., Tsouvelas, G., Tamiolaki, A., Danyliuk, I., Ramos-Diaz, J., Gnisci, A., Sergi, I., Mottola, F., Stulnikova, L., Lopez-Calle, C., Salas, G., Helmy, M., Chen, Y.-L., Yen, C.-F., Czepczor-Bernat, K., & Zhamuldinov, V. N. (2024). The mental health toll of the Russian-Ukraine war across 11 countries: Cross-sectional data on war-related stressors, PTSD and CPTSD symptoms. Psychiatry Research, 342, 116248. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.psychres.2024.116248 [in English].

8. Kaye-Tzadok, A., & Icekson, T. (2022). A phenomenological exploration of work-related post-traumatic growth among high-functioning adults maltreated as children. Frontiers in Psychology, 13, 1048295. Retrieved from https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1048295 [in English].

9. Maercker, A., & Hecker, T. (2016). Broadening perspectives on trauma and recovery: A socio-interpersonal view of PTSD. European Journal of Psychotraumatology, 7, 29303. Retrieved from https://doi.org/10.3402/ejpt.v7.29303 [in English].

10. Pietrzak, R. H., Kang, H., Fischer, I. C., Vus, V., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Chobanian, A., & Esterlis, I. (2024). Psychological resilience of mental health workers during the Russia-Ukraine war: Implications for clinical interventions. The Primary Care Companion for CNS Disorders, 26 (5), 24m03761. Retrieved from https://www.psychiatrist.com/pcc/psychological-resilience-mental-health-workers-russia-ukraine-war-implications-clinical-interventions [in Eng].

11. Pino, O., Cunegatti, F., & D'Angelo, M. (2024). The role of life meaning in psychological distress and post-traumatic growth among Italian first-aid volunteers during the COVID-19 outbreak. Trends in Psychology, 32, 624–646. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s43076-022-00182-7 [in English].

12. Seidel-Koulaxis, L. J., Daniels, J. K., & Ostafin, B. D. (2024). Exploring meaning in life as a potential target for early intervention: Results from a randomized trauma analogue study. European Journal of Psychotraumatology, 15 (1), 2429334. Retrieved from https://doi.org/10.1080/20008066.2024.2429334 [in English].

13. Trautmann, S., & Wittchen, H.-U. (2018). Trauma and PTSD in Europe. In Oxford Medicine Online (pp. 133–146). Oxford University Press. Retrieved from https://doi.org/10.1093/med/9780190259440.003.0008 [in English].

14. Vazquez, C., Valiente, C., García, F. E., Contreras, A., Peinado, V., Trucharte, A., & Bentall, R. P. (2021). Post-traumatic growth and stress-related responses during the COVID-19 pandemic in a national representative sample: The role of positive core beliefs about the world and others. Journal of Happiness Studies, 22, 2915–2935. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s10902-020-00352-3 [in English].

15. Wharton, E., Edwards, K. S., Juhasz, K., & Walser, R. D. (2019). Acceptance-based interventions in the treatment of PTSD: Group and individual pilot data using Acceptance and Commitment Therapy. Journal of Contextual Behavioral Science, 14, 55–64. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2019.09.006 [in English].

*УДК 159.964.21:615.851.5*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1520-1531*

**Костюченко Олена Вікторівна** доктор психологічних наук, професор, професор кафедри філософії і педагогіки, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-7853-2670

**Чопик Соломія Володимирівна** кандидат психологічних наук, викладач, кафедра психології розвитку та консультування, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володи́мира Гнатюка́, м. Тернопіль, https://orcid.org/0000-0002-9013-7320

**Василевська Олена Іванівна** кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Комунальний заклад «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», м. Суми, https://orcid.org/0000-0002-1758-5610

# ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ТІЛЕСНОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ОСОБИСТІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КЛІЄНТА В АРТТЕРАПІЇ

**Анотація**. У статті розкрито психологічне значення тілесного досвіду як важливого ресурсу арттерапевтичного процесу та обґрунтовано його роль у формуванні механізмів особистісної трансформації. Дослідження зосереджене на тілесних відчуттях як основі самосвідомості, маркерах емоційного стану та «мові несвідомого», що відкриває можливості для глибшої роботи з внутрішніми конфліктами й травматичними переживаннями. Доведено, що інтеграція тілесного виміру у творчі практики дає змогу підвищити ефективність арттерапії в різних напрямах психокорекційної діяльності.

Методологія дослідження поєднує систематизацію сучасних українських і закордонних джерел для визначення підходів до інтерпретації тілесного досвіду в психотерапії, контент-аналіз емпіричних описів арттерапевтичних практик для уточнення технік роботи з тілесністю, порівняльний аналіз механізмів арттерапевтичного впливу (символізація, катарсис, реконструкція «Я-образу») для встановлення їхньої взаємодоповнюваності, а також метод узагальнення для формування авторської інтегративної моделі. Таке поєднання методів забезпечило цілісне відображення досліджуваного явища й дало змогу представити його як динамічну систему.

Наукова новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні тілесного досвіду як важливого чинника трансформаційних змін в арттерапії та в розробленні авторської інтегративної моделі, що розкриває взаємозв’язок тілесного й символічного вимірів у терапевтичному процесі. Запропонована модель дає змогу пояснити механізм, за допомогою якого тілесні переживання, набуваючи

художньої форми, стають основою для психічної інтеграції та особистісного зростання.

Практичне значення дослідження визначається можливістю застосування його результатів у психокорекційній роботі з різними категоріями клієнтів: дітьми, дорослими, ветеранами та особами в кризових станах. Запропонована модель і окреслені техніки можуть стати основою для створення методичних рекомендацій, підготовки фахівців у сфері психічного здоров'я та впровадження нових форматів терапевтичної роботи, орієнтованих на поєднання тілесного й творчого вимірів.

**Ключові слова**: арттерапія, тілесний досвід, тілесні відчуття, мова несвідомого, символізація, психокорекція, особистісна трансформація.

**Kostiuchenko Olena Viktorivna** Doctor of Psychology, Professor, Professor of the Department of Philosophy and Pedagogy, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-7853-2670

**Chopyk Solomiia Volodymyrivna** PhD in Psychology, Lecturer, Department of Developmental and Counseling Psychology, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, https://orcid.org/0000-0002-9013-7320

**Vasylevska Olena Ivanivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology, Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, https://orcid.org/0000-0002-1758-5610

## PSYCHOLOGICAL SIGNIFICANCE OF BODILY EXPERIENCE IN THE PROCESS OF CLIENT'S PERSONAL TRANSFORMATION IN ART THERAPY

**Abstract**. The article reveals the psychological significance of bodily experience as an important resource in the art therapy process and substantiates its role in the formation of mechanisms of personal transformation. The study focuses on bodily sensations as the basis of self-awareness, markers of emotional state, and the "language of the unconscious", which opens up opportunities for deeper work with internal conflicts and traumatic experiences. It has been proven that the integration of the bodily dimension into creative practices makes it possible to increase the effectiveness of art therapy in various areas of psychocorrectional activity.

The research methodology combines the systematization of contemporary Ukrainian and foreign sources to determine approaches to the interpretation of bodily experience in psychotherapy, content analysis of empirical descriptions of art therapy practices to refine techniques for working with the body, comparative analysis of the mechanisms of art therapy influence (symbolization, catharsis, reconstruction of the "I-image") to establish their complementarity, as well as a method of generalization to

form the author's integrative model. This combination of methods ensured a holistic reflection of the phenomenon under study and made it possible to present it as a dynamic system.

The scientific novelty lies in the theoretical justification of bodily experience as an important factor in transformational changes in art therapy and in the development of an author's integrative model that reveals the interconnection between the bodily and symbolic dimensions in the therapeutic process. The proposed model makes it possible to explain the mechanism by which bodily experiences, acquiring artistic form, become the basis for mental integration and personal growth.

The practical significance of the study is determined by the possibility of applying its results in psychocorrectional work with various categories of clients: children, adults, veterans, and people in crisis situations. The proposed model and outlined techniques can become the basis for creating methodological recommendations, training specialists in the field of mental health, and introducing new formats of therapeutic work focused on combining physical and creative dimensions.

**Keywords**: art therapy, bodily experience, bodily sensations, language of the unconscious, symbolization, psychocorrection, personal transformation.

**Постановка проблеми.** У сучасній психологічній науці й психотерапевтичній практиці дедалі більше уваги приділяється феномену тілесності як фундаментальному виміру людського існування. Тіло розглядається не лише як біологічна структура, а і як носій особистісного досвіду, пам’яті та емоційних переживань. Саме через тілесні відчуття людина отримує перший досвід контакту із собою та світом, формує образ «Я» й розгортає процеси самопізнання. У цьому контексті тілесний досвід – це важливий ресурс для психологічної трансформації. Попри зростання інтересу до тілесно-орієнтованої психології, інтеграція тілесного досвіду в арттерапевтичну практику досліджена ще недостатньо. Більшість праць акцентують на художньо-образних аспектах арттерапії, залишаючи поза увагою тілесно-перцептивний вимір, який часто є визначальним для відновлення цілісності особистості.

Механізми, що роблять тілесний досвід каталізатором особистісної трансформації – від усвідомлення емоційних блоків до інтеграції травматичних переживань у новий життєвий наратив, – досліджені обмежено.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в психотерапевтичних стратегіях, що поєднують художнє вираження й тілесну рефлексію. Саме такий інтегративний підхід відкриває нові можливості для роботи з клієнтами, які перебувають у кризовому стані, пережили травматичні події або шукають шляхи глибинної особистісної зміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній психологічній науці зростає інтерес до вивчення тілесного досвіду як фундаментального виміру людського існування. Дослідники наголошують, що тіло не лише біологічна основа, а й носій особистісного досвіду, пам’яті та емоційних переживань.

Так, А. Колярова розглядає проблему тілесного досвіду в психологічному дискурсі, акцентуючи на його ролі у формуванні «Я-образу» та процесах самоприйняття [1]. Клінічні прояви тілесної пам'яті та їхній вплив на психічне здоров'я досліджують А. Генч (A. Gentsch) та Е. Кюн (E. Kuehn) [2].

Психологічні особливості рефлексії тілесного досвіду аналізують С. Рудницька й А. Колярова, підкреслюючи його значення для інтеграції та прийняття власної тілесності [3].

Актуальність тілесних сенсацій як маркерів емоційного стану підтверджують М. Гартманн (**M. Hartmann)**, Б. Ленґґенгагер (**B. Lenggenhager)** і К. Штокер **(K. Stocker)**, які створили карти тілесних відчуттів для різних емоцій [4]. У психоаналітичному аспекті на зв'язку тілесних проявів із несвідомим наголошує С. Гуллестад (S. Gullestad) [5].

Механізми змін у креативних терапіях систематизують М. де Вітте та співавтори (M. De Witte et al.) [6]. Подібну увагу теоретичним основам приділяють Дж. Цзаманскі-Коен (J. Czamanski-Cohen) та К. Вайс (K. Weihs) [7], пропонуючи модель Bodymind. Метафоричний аспект арттерапії досліджують Р. Шерідан (R. Sheridan) і Т. Ван Літ (T. Van Lith) [8], показуючи його вплив на формування резильєнтності.

В українському контексті вагомими є праці О. С. Колпакчі [9] та Н. І. Левус [10], які розробили навчально-методичні матеріали з арттерапії.

Отже, сучасний науковий дискурс підтверджує багатовимірність підходів до вивчення тілесного досвіду в арттерапії: від концептуальних моделей і методологічних узагальнень до програм і спеціалізованих технік, що мають практичне значення для різних категорій клієнтів.

**Мета статті** – обґрунтувати психологічне значення тілесного досвіду та розробити практичні підходи до його інтеграції в арттерапевтичний процес.

Завдання дослідження:

1) схарактеризувати й систематизувати основні та допоміжні механізми арттерапії, що забезпечують особистісну трансформацію клієнта;

2) узагальнити основні техніки інтеграції тілесного досвіду в арттерапевтичний процес та окреслити їхні очікувані психологічні результати;

3) визначити концептуальні засади інтеграції тілесного досвіду та художнього вираження в особистісній трансформації клієнта

**Виклад основного матеріалу.** Арттерапія як напрям психологічної практики сьогодні розглядається не лише як інструмент творчого самовираження, а і як засіб глибинної особистісної трансформації. Сутність методу полягає у спроможності клієнта усвідомити внутрішні переживання, символізувати їх через художнє вираження та інтегрувати власний досвід у безпечному терапевтичному просторі. Важливим є тілесний вимір психічної реальності. Тілесні відчуття, рухи та сенсорні образи стають не лише фоном емоційного реагування, а й активними маркерами психічних змін, що відбуваються під час терапії. Саме через роботу з тілесним досвідом арттерапія здатна посилювати

усвідомлення клієнтом власних внутрішніх конфліктів, створювати умови для їхнього безпечного вираження та сприяти переходу до нових адаптивних моделей самосприйняття та взаємодії зі світом.

У сучасній психології тіло розглядають не лише як біологічну основу життєдіяльності, а і як носій особистісного досвіду. Саме тілесність забезпечує людині можливість безпосереднього контакту з власними почуттями, а, отже, створює основу для розвитку самосвідомості. Тілесні переживання у формі напруження, руху чи сенсорних образів дають змогу клієнту усвідомити приховані емоційні стани та інтегрувати їх у структуру «Я» [1, с. 20].

На думку дослідників, тілесний досвід можна розглядати як ресурс для самоусвідомлення, адже він містить «пам'ять» попередніх емоційних і травматичних переживань, які виявляються у відчуттях і поведінкових реакціях [2, с. 2]. Усвідомлення та рефлексія тілесних сигналів створює умови для формування цілісного образу себе та корекції внутрішніх суперечностей. Саме рефлексія тілесного досвіду є важливим чинником прийняття власної тілесності й зростання рівня самоприйняття [3, с. 139]. З огляду на це, тілесність є важливим психологічним ресурсом, що не лише зберігає пам'ять про емоційний досвід, а й забезпечує доступ до глибинних рівнів самосприйняття. Аналізуючи роль тілесного досвіду, доцільно виокремити ще один його вимір: тілесні відчуття як маркери емоційного стану.

Дослідження новітньої психології доводять, що тілесні відчуття є системними «індикаторами» емоцій, які відображають не лише рівень активації, але й валентність переживань. Методика Bodily Sensation Mapping показала, що люди відчувають позитивні емоції (радість, любов, гордість) як легкість у тілі, тоді як негативні емоції (смуток, тривога, депресія) асоціюються з важкістю, особливо в грудях і голові [4, с. 65–66]. Це підтверджує, що тілесні сенсації є своєрідними маркерами емоційного стану, які можуть бути використані як у діагностичній практиці, так і в терапії.

Отже, тілесні прояви варто інтерпретувати не лише як маркери емоційного стану, а і як канали вираження несвідомого змісту. Таким чином, тіло в терапії є «мовою несвідомого», що виражається в позах, рухах, напруженні м'язів та невербальних реакціях. Такі сигнали часто точніше передають приховані емоції та внутрішні конфлікти, ніж слова. Робота з тілесними проявами відкриває доступ до витіснених переживань і сприяє їхній інтеграції в структуру «Я» [5, с. 246].

З огляду на значення тілесного досвіду в терапії, важливо окреслити ті психологічні механізми, які безпосередньо забезпечують особистісну трансформацію клієнта в арттерапії.

Вони розкривають, як символічне й творчо-тілесне переживання інтегрується в психіку, створюючи умови для зміни внутрішніх установок і формування нових моделей самосприйняття. Ці механізми можна узагальнено представити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

**Механізми арттерапії в особистісній трансформації клієнта**

| **Механізм** | **Сутність** | **Функція в терапії** | **Приклади застосування** | **Очікуваний ефект для клієнта** |
|---|---|---|---|---|
| ***Базові механізми*** | | | | |
| Символізація | Перетворення внутрішніх переживань у художні образи | Робить неусвідомлене доступним для осмислення та інтеграції | Малюнок, колаж, робота з метафоричними картами | Усвідомлення прихованих емоцій, інтеграція травматичного досвіду |
| Катарсис | Емоційне вивільнення через творчий акт | Знижує психічну напругу, дає відчуття полегшення | Малювання агресивних образів, музичні імпровізації | Зниження тривоги, агресії, депресивних станів |
| Реконструкція «Я-образу» | Перебудова уявлень про себе через символічну форму | Формує нові адаптивні моделі самосприйняття | Створення автопортретів, «образ майбутнього» | Підвищення самооцінки, розвиток цілісного образу «Я» |
| ***Допоміжні механізми*** | | | | |
| Екстеріоризація | Винесення внутрішніх переживань назовні через образ | Зменшує інтенсивність афекту, створює дистанцію з проблемою | Ліплення з глини, драматизація | Полегшення емоційного стану, розвиток контролю над переживаннями |
| Інсайт | Усвідомлення нових смислів через творчий процес | Сприяє переосмисленню досвіду й пошуку нових рішень | Аналіз власних малюнків, артметафори | Нове бачення проблеми, формування альтернативних стратегій поведінки |
| Реперцепція | Зміна способу сприйняття травматичного досвіду | Створює можливість подивитися на ситуацію з іншої перспективи | Колаж «минуле й майбутнє», трансформація образів | Зменшення сили травматичних спогадів, розвиток психологічної гнучкості |
| Комунікація | Невербальне вираження несвідомого через мистецькі форми | Забезпечує діалог між клієнтом і терапевтом, сприяє емпатії | Групові артсесії, обговорення створених робіт | Покращення міжособистісної взаємодії, розвиток довіри |

Джерело: сформовано автором на основі [6–11]

У таблиці узагальнено основні механізми арттерапії, які забезпечують особистісну трансформацію клієнта. Вона демонструє багатовимірність впливу арттерапії, поєднуючи когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти змін. Такий структурований підхід дає змогу побачити, як різні техніки працюють у взаємодії, формуючи цілісний терапевтичний ефект. Окрему увагу варто приділити творчості, яка є не стільки окремим механізмом, скільки загальним середовищем, у якому розгортається терапевтичний процес. Саме творча діяльність створює умови безпеки для вільного вираження та інтеграції тілесних і психічних переживань. Це дає клієнтові змогу досліджувати власні емоції без загрози повторної травматизації та відкривати нові способи взаємодії зі своїм внутрішнім світом. Наступним кроком у розкритті проблеми є аналіз того, як саме тілесний досвід інтегрується в арттерапевтичний процес. Практичний вимір цього підходу проявляється в різних техніках, що поєднують роботу з тілом і творчим вираженням. Такі методи не лише активізують внутрішні ресурси клієнта, а й сприяють трансформації травматичного досвіду та формуванню нових стратегій самосприйняття. У таблиці узагальнено приклади технік, роль терапевта й очікувані психологічні ефекти (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні техніки інтеграції тілесного досвіду в арттерапевтичний процес**

| **Арттерапевтична техніка** | **Теоретико-практичне обґрунтування** | **Роль терапевта в процесі** | **Очікувані психологічні результати** |
|---|---|---|---|
| Малювання рухом | Використання рухів тіла для створення ліній та образів на аркуші | Допомагає клієнту зосередитися на тілесних імпульсах, підтримує експресію | Звільнення від напруги, вираження емоцій, зниження внутрішніх конфліктів |
| Пластичні етюди | Вправи на вільні пози та жести з акцентом на тілесну експресію | Фасилітує усвідомлення тілесних відчуттів і групову взаємодію | Відчуття цілісності, розвиток самоприйняття |
| Робота з глиною | Ліплення як спосіб втілення тілесних і емоційних переживань | Створює безпечний простір для вираження агресії чи тривоги в матеріалі | Перетворення напруги у творчий продукт, відновлення контролю |
| Танцювально-рухова імпровізація | Спонтанні рухи, що відображають внутрішній стан | Супроводжує клієнта, допомагає балансувати між тілесним і емоційним | Трансформація травматичного досвіду, підвищення ресурсності |
| Психомалюнок тілесних відчуттів | Відображення кольором і формою того, що клієнт відчуває у тілі | Допомагає «перекласти» тілесні сигнали у візуальні образи | Усвідомлення прихованих емоцій, розвиток саморефлексії |

| **Арттерапевтична техніка** | **Теоретико-практичне обґрунтування** | **Роль терапевта в процесі** | **Очікувані психологічні результати** |
|---|---|---|---|
| Соматичний колаж | Створення образу тіла з вирізок, символів, фактур | Підтримує символізацію тілесного досвіду | Інтеграція тілесних і психічних переживань, нове бачення власного «Я» |

Джерело: сформовано автором на основі [12–14]

Крім зазначених, застосовується ще низка прийомів, зокрема тілесно-орієнтоване малювання «силуетів», створення масок, а також елементи драматерапії й психодраматичні постановки, які поєднують символізацію, рух і творчий експеримент [15, с. 3–4]. Ці методи важливі тим, що впливають не лише на емоційний стан, а й на глибинне самосприйняття. Зокрема, вони сприяють зниженню внутрішніх конфліктів, підвищенню ресурсності клієнта та трансформації травматичного досвіду в конструктивний життєвий досвід.

Важливо підкреслити значення інтеграції тілесного виміру в арттерапевтичну практику. Поєднання символізації, тілесно-рухових технік і творчого самовираження створює додаткові можливості у випадках, коли вербальне опрацювання внутрішніх переживань є складним або неможливим. Цей підхід формує безпечний простір, у якому тілесні сигнали набувають символічного та художнього вираження, що сприяє їхньому усвідомленню, інтеграції й трансформації в конструктивний досвід. Його практичне значення полягає в його гнучкості й адаптивності. У роботі з дітьми тілесно-орієнтовані арттерапевтичні техніки ефективно поєднуються з грою та експериментом, що полегшує вираження емоцій і сприяє розвитку самосвідомості [16, с. 14].

Дорослим клієнтам ці методи допомагають долати внутрішні конфлікти, формувати нові моделі самосприйняття й підвищувати психологічну стійкість [17]. Для ветеранів і осіб, які мають травматичний досвід, тілесно-творчі методи створюють умови для безпечної роботи з пам’яттю травми, знижують інтенсивність симптомів посттравматичного стресу та полегшують реінтеграцію в соціальне середовище [18]. У роботі з людьми в кризових станах такі практики допомагають знизити емоційне напруження, відновити відчуття контролю та підвищити рівень ресурсності. Отже, інтеграція тілесного досвіду в арттерапевтичний процес є універсальним інструментом психокорекційної практики, що знижує внутрішні конфлікти, активізує особистісні ресурси й трансформує травматичний досвід в особистісне зростання.

Аналіз показує, що тілесний досвід у поєднанні з творчим самовираженням є не допоміжним, а й одним з основних чинників особистісної трансформації. Однак для цілісного розуміння його ролі доцільно представити узагальнену інтегративну концепцію, яка розкриває механізм взаємодії між тілесними процесами, художнім вираженням і психологічними змінами клієнта (рис. 1).




Рис. 1. Інтегративна модель «Тілесний досвід ↔ Художнє вираження ↔ Особистісна трансформація».
Джерело: створено авторами

Узагальнюючи результати аналізу, можна виділити кілька основних засад, на яких ґрунтується запропонована інтегративна модель:

1) *тілесний досвід* виконує функцію первинного носія емоційно-сенсорної інформації, у якому містяться як актуальні переживання, так і прояви минулих травматичних подій. Такий досвід формує «мову несвідомого», що проявляється через відчуття, напруження, рухи та невербальні сигнали;

2) *художнє вираження* забезпечує символізацію тілесних переживань у формі образів, жестів, пластичних або візуальних ефектів. Це сприяє перенесенню внутрішніх рухів у зовнішній простір, де вони стають доступними для усвідомлення, осмислення й безпечного вираження;

3) *особистісна трансформація* – результат інтеграції тілесного й символічного досвіду. Вона проявляється в зниженні внутрішніх конфліктів, відновленні цілісності «Я», зростанні рівня самоприйняття та формуванні нових конструктивних стратегій взаємодії з реальністю.

Отже, модель демонструє три послідовні й взаємопов’язані рівні арттерапевтичного процесу, які утворюють єдину динамічну систему. Її практична цінність полягає в можливості розкрити механізм, за допомогою якого тілесність і творча активність, взаємодіючи, забезпечують глибинні зміни в структурі особистості.

**Висновки.** Дослідження довело, що інтеграція тілесного досвіду в арттерапевтичний процес є не лише додатковим інструментом, а визначальним чинником роботи з глибинними рівнями психіки. Вона відкриває доступ до несвідомих переживань, допомагає виявити приховані внутрішні конфлікти й трансформувати їх у конструктивний досвід, що підвищує ефективність терапевтичного впливу.

Систематизація основних і допоміжних механізмів арттерапії та тілесно-орієнтованих технік показала їхню взаємопов’язаність і взаємодоповнюваність у межах єдиного терапевтичного процесу. Такий підхід наочно демонструє багатовимірність впливу арттерапії, яка охоплює когнітивний, емоційний та поведінковий рівні функціонування особистості.

У результаті було розроблено авторську інтегративну модель, що відображає взаємозалежність тілесного й символічного вимірів терапії та

пояснює механізми особистісної трансформації. Її теоретичне значення полягає в систематизації знань про роль тілесності в арттерапії, а практична цінність – у можливості застосування моделі як концептуальної основи для розроблення нових психокорекційних програм.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у створенні та апробації стандартизованих протоколів тілесно-орієнтованих арттерапевтичних інтервенцій. Особливо актуальною є їхня емпірична перевірка на різних категоріях клієнтів (діти, дорослі, ветерани, особи в кризових станах) та вивчення довготривалої ефективності під час психічної адаптації й особистісного зростання.

***Література:***

1. Колярова А. О. Проблема тілесного досвіду особистості в психологічному дискурсі. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2017. № 5(60). С. 18–20. URL: https://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2017/5/06.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

2. Gentsch A., Kuehn E. Clinical Manifestations of Body Memories: The Impact of Past Bodily Experiences on Mental Health. Brain Sciences. 2022. Vol. 12. № 5. Article 594. P. 1–24. DOI: 10.3390/brainsci12050594.

3. Рудницька С. Ю., Колярова А. О. Психологічні особливості рефлексії тілесного досвіду як засіб самоприйняття особистості. Вісник Національного університету оборони України. Питання психології. 2023. Вип. 5 (75). С. 136–142. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-75-5-136-142

4. Hartmann M., Lenggenhager B., Stocker K. Happiness feels light and sadness feels heavy: introducing valence-related bodily sensation maps of emotions. Psychological Research. 2023. Vol. 87. P. 59–83. DOI: 10.1007/s00426-022-01661-3

5. Gullestad S. E. Finding the Mind in the Body. Psychoanalytic Inquiry. 2022. Vol. 42. №. 4. P. 244–252. DOI: https://doi.org/10.1080/07351690.2022.2059277

6. de Witte M., Orkibi H., Zarate R., Karkou V., Sajnani N., Malhotra B., Ho R. T. H., Kaimal G., Baker F. A., Koch S. C. From therapeutic factors to mechanisms of change in the creative arts therapies: A scoping review. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. P. 1–27. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678397

7. Czamanski-Cohen J., Weihs K. L. The Bodymind Model: A platform for studying the mechanisms of change induced by art therapy. Arts Psychother. 2016. Vol. 51. P. 63–71. DOI: 10.1016/j.aip.2016.08.006

8. Sheridan R., Van Lith T. Exploring the impact of metaphors on resilience in art therapy using mixed methods. Journal of Creativity in Mental Health. 2024. Vol. 20. №. 3. P. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1080/15401383.2024.2388198

9. Колпакчи О. С. Арт-терапія: курс лекцій: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури». 2018. 288 с. URL: https://psyhologdcpp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%90%D1%80%D1%82-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

10. Левус Н. І. Арт-терапія: методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни для студентів спеціальності 053 Психологія другого (магістерського) рівня вищої освіти. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2021. 52 с. URL: https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2014/12/PP2.1.3.1.03-Art-terapiia.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

11. Бедіченко О., Раєвська Я. Концепції та методики арт-терапії: розвиток і впровадження в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2024. Вип. 3 (64). С. 5–18. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2024.3.1.

12. Ali A., Wolfert S. Theatre as a treatment for posttraumatic stress in military veterans: Exploring the psychotherapeutic potential of mimetic induction. The Arts in Psychotherapy. 2016. Vol. 50. P. 58–65. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.06.004

13. Koch S. C., Fuchs T., Summa M., Müller C. (Eds). Body Memory, Metaphor and Movement. Frankfurt, 2012. 468 pp. DOI: https://doi.org/10.1075/aicr.84

14. Пасько К. М. Психологічні особливості роботи з травмою у методі арт-терапії. Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія. 2025. Вип. 1. С. 96–99. DOI: https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.1.17

15. Pires N., Rojas J. G., Sales C. M. D., Vieira F. M. Therapeutic Mask: An Intervention Tool for Psychodrama With Adolescents. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 11. P. 1–8. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588877

16. Zhou S., Li H., Yang Y., Qi Y., Liu W., Mo L., Wong C. L. Effects of art therapy on psychological outcomes among children and adolescents with cancer: a systematic review and meta-analysis. BMC Complementary Medicine and Therapies. 2025. № 25. P. 1–16. DOI: https://doi.org/10.1186/s12906-025-04866-2

17. Moula Z., Powell J., Konstant T. N., Karkou V. Child-focused outcome and process evaluation of a school-based art therapy intervention: A pilot randomised controlled study. The Arts in Psychotherapy. 2023. Vol. 86. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aip.2023.102085

18. Nichols J., Cox S. M., Cook C., Lea G. W., Belliveau G. Research-based theatre about veterans transitioning home: A mixed-methods evaluation of audience impacts. Social Science & Medicine. 2022. Vol. 292. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114578

***References:***

1. Koliarova, A. O. (2017). Problema tilesnoho dosvidu osobystosti v psykholohichnomu dyskursi [The problem of bodily experience of personality in psychological discourse]. Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Education and Development of Gifted Personality, 5(60), 18–20. Retrieved from https://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2017/5/06.pdf [in Ukrainian].

2. Gentsch, A., & Kuehn, E. (2022). Clinical manifestations of body memories: The impact of past bodily experiences on mental health. Brain Sciences, 12 (5), 594, 1–24. https://doi.org/10.3390/brainsci12050594

3. Rudnytska, S. Yu., & Koliarova, A. O. (2023). Psykholohichni osoblyvosti refleksii tilesnoho dosvidu yak zasib samopryiniattia osobystosti [Psychological features of bodily experience reflection as a means of self-acceptance]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. Pytannia psykholohii – Bulletin of the National Defence University of Ukraine. Issues of Psychology, 5(75), 136–142. https://doi.org/10.33099/2617-6858-23-75-5-136-142 [in Ukrainian].

4. Hartmann, M., Lenggenhager, B., & Stocker, K. (2023). Happiness feels light and sadness feels heavy: Introducing valence-related bodily sensation maps of emotions. Psychological Research, 87, 59–83. https://doi.org/10.1007/s00426-022-01661-3.

5. Gullestad, S. E. (2022). Finding the mind in the body. Psychoanalytic Inquiry, 42(4), 244–252. https://doi.org/10.1080/07351690.2022.2059277

6. de Witte, M., Orkibi, H., Zarate, R., Karkou, V., Sajnani, N., Malhotra, B., … & Koch, S. C. (2021). From therapeutic factors to mechanisms of change in the creative arts therapies: A scoping review. Frontiers in Psychology, 12, 1–27. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678397

7. Czamanski-Cohen, J., & Weihs, K. L. (2016). The Bodymind Model: A platform for studying the mechanisms of change induced by art therapy. The Arts in Psychotherapy, 51, 63–71. https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.08.006

8. Sheridan, R., & Van Lith, T. (2024). Exploring the impact of metaphors on resilience in art therapy using mixed methods. Journal of Creativity in Mental Health, 20(3), 1–15. https://doi.org/10.1080/15401383.2024.2388198

9. Kolpakchi, O. S. (2018). Art-terapiia: kurs lektsii: navchalnyi posibnyk [Art therapy: course of lectures]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. Retrieved from https://psyhologdcpp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%90%D1%80%D1%82-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf [in Ukrainian].

10. Levus, N. I. (2021). Art-terapiia: metodychni rekomendatsii dlia vyvchennia navchalnoi dystsypliny dlia studentiv spetsialnosti 053 Psykholohiia druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Art therapy: guidelines for students of Psychology specialty]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. Retrieved from https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2014/12/PP2.1.3.1.03-Art-terapiia.pdf [in Ukrainian].

11. Bedichenko, O., & Raievska, Ya. (2024). Kontseptsii ta metodyky art-terapii: rozvytok i vprovadzhennia v Ukraini [Concepts and methods of art therapy: development and implementation in Ukraine]. Naukovi pratsi Mizhr. akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Psychology, 3(64), 5–18. https://doi.org/10.32689/maup.psych.2024.3.1 [in Ukrainian].

12. Ali, A., & Wolfert, S. (2016). Theatre as a treatment for posttraumatic stress in military veterans: Exploring the psychotherapeutic potential of mimetic induction. The Arts in Psychotherapy, 50, 58–65. https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.06.004

13. Koch, S. C., Fuchs, T., Summa, M., & Müller, C (Eds). (2012). Body memory, metaphor and movement. Frankfurt. https://doi.org/10.1075/aicr.84

14. Pasko, K. M. (2025). Psykholohichni osoblyvosti roboty z travmoiu u metodi art-terapii [Psychological features of working with trauma in art therapy]. Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriia: Psykholohiia – Slobozhanskyi Scientific Bulletin. Series: Psychology, 1, 96–99. https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.1.17 [in Ukrainian].

15. Pires, N., Rojas, J. G., Sales, C. M. D., & Vieira, F. M. (2021). Therapeutic mask: An intervention tool for psychodrama with adolescents. Frontiers in Psychology, 11, 1–8. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588877

16. Zhou, S., Li, H., Yang, Y., Qi, Y., Liu, W., Mo, L., & Wong, C. L. (2025). Effects of art therapy on psychological outcomes among children and adolescents with cancer: A systematic review and meta-analysis. BMC Complementary Medicine and Therapies, 25, 1–16. https://doi.org/10.1186/s12906-025-04866-2

17. Moula, Z., Powell, J., Konstant, T. N., & Karkou, V. (2023). Child-focused outcome and process evaluation of a school-based art therapy intervention: A pilot randomised controlled study. The Arts in Psychotherapy, 86. https://doi.org/10.1016/j.aip.2023.102085

18. Nichols, J., Cox, S. M., Cook, C., Lea, G. W., & Belliveau, G. (2022). Research-based theatre about veterans transitioning home: A mixed-methods evaluation of audience impacts. Social Science & Medicine, 292. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114578

*УДК 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1532-1544*

**Кротова Аліна Валентинівна** здобувачка третього рівня вищої освіти (PhD) зі спеціальності 053 Психологія, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/ 0009-0004-0833-7668

**Шамбель Андрій** аспірант кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0009-0009-9594-8489

# ПРОБЛЕМА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ САМОЕФЕКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

**Анотація.** Стаття присвячена визначенню та концептуалізації феномена самоефективності. Виклики сучасності є здебільшого стресогенними по відношенню до суб'єктів навчального процесу, що з початку повномасштабної війни перебувають у складних умовах змішаного та дистанційного навчання. Сучасні життєві обставини вимагають від особистості розвитку певних когнітивних та метакогнітивних якостей та здатностей, що стоять на заваді наслідкам негативного впливу оффлайн-освіти. Такою якістю є самоефективність, завдяки певному рівню якої суб'єкт навчальної діяльності відчуває впевненість у власних силах, відчуває повагу до себе та використовує конструктивні стратегії при зіткненні із важкими життєвими ситуаціями, активно навчається та прагне до самовдосконалення.

Самоефективність є уявленням про власні здібності опанувати матеріал або виконувати певні дії, здійснювати певну поведінку та діяльність на передбачуваному рівні, а також переконання людей у їх здатності регулювати власне функціонування та відчувати контроль над подіями, що впливають на їхнє життя. Самоефективність зазвичай визначається як сприйнята здатність у певній галузі.

При цьому дуже важливим і непростим є питання про міру узагальненості самоефективності, що, безумовно, слід враховувати при діагностиці самоефективності. Не до кінця зрозуміло, якою мірою і за рахунок чого (за яких умов) уявлення про самоефективність узагальнюються з однієї області на іншу.

Нарешті, незважаючи на те, що автор теорії вважає, що самоефективність є центральною змінною, що регулює виконання діяльності, очевидно, що мотиваційний процес не може бути зведений лише до самоефективності та необхідно зрозуміти її місце серед інших складових мотивації, таких як внутрішні та зовнішні мотиви, типи цілей та стратегій подолання труднощів.

Також важливо зрозуміти взаємовідносини самоефективності з іншими когнітивно-мотиваційними змінними, такими як атрибутивний стиль, прибуткова теорія інтелекту та іншими, які претендують на позитивний внесок у успішність діяльності.

**Ключові слова:** самоефективність, мотивація навчання, академічна успішність, губристична мотивація, академічна самоефективність, наполегливість, молодші школярі, учні основної школи, студенти (здобувачі вищої освіти).

**Krotova Alina Valentinivna** PhD candidate in the field of 053 Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (097) 166-02-61, https://orcid.org/0009-0004-0833-7668

**Shambel Andrii** Postgraduate student, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, https://orcid.org/0009-0009-9594-8489

## THE PROBLEM OF CONCEPTUALIZING PERSONALITY SELF-EFFECTIVENESS

**Abstract.** The article is devoted to the definition and conceptualization of the phenomenon of self-efficacy. The challenges of modernity are mostly stressful for the subjects of the educational process, who since the beginning of the full-scale war have been in difficult conditions of blended and distance learning. Modern life circumstances require the individual to develop certain cognitive and metacognitive qualities and abilities that prevent the consequences of the negative impact of offline education. Such a quality is self-efficacy, thanks to a certain level of which the subject of educational activity feels confident in his own abilities, feels respect for himself and uses constructive strategies when faced with difficult life situations, actively learns and strives for self-improvement.

Self-efficacy is a perception of one's own abilities to master the material or perform certain actions, to carry out certain behaviors and activities at a predictable level, as well as people's beliefs in their ability to regulate their own functioning and feel control over events that affect their lives. Self-efficacy is usually defined as a perceived ability in a certain area. At the same time, the question of the degree of generalization of self-efficacy is very important and difficult, which, of course, should be taken into account when diagnosing self-efficacy. It is not entirely clear to what extent and due to what (under what conditions) perceptions of self-efficacy are generalized from one area to another. Finally, despite the fact that the author of the theory believes that self-efficacy is the central variable regulating the performance of activities, it is obvious that the motivational process cannot be reduced only to self-efficacy and it is necessary to understand its place among other components of motivation, such as intrinsic and extrinsic motives, types of goals and strategies for

overcoming difficulties. It is also important to understand the relationship of self-efficacy with other cognitive-motivational variables, such as attributional style, profit theory of intelligence, and others that claim to positively contribute to performance.

**Keywords:** self-efficacy, learning motivation, academic performance, hubristic motivation, academic self-efficacy, perseverance, younger schoolchildren, elementary school students, students (higher education students).

**Постановка проблеми.** Виклики сучасності є здебільшого стресогенними по відношенню до суб'єктів навчального процесу, що з початку повномасштабної війни перебувають у складних умовах змішаного та дистанційного навчання. Сучасні життєві обставини вимагають від особистості розвитку певних когнітивних та метакогнітивних якостей та здатностей, що стоять на заваді наслідкам негативного впливу оффлайн-освіти. Такою якістю є самоефективність, завдяки певному рівню якої суб'єкт навчальної діяльності відчуває впевненість у власних силах, відчуває повагу до себе та використовує конструктивні стратегії при зіткненні із важкими життєвими ситуаціями, активно навчається та прагне до самовдосконалення.

**Метою цієї статті** є психологічна концептуалізація феномену самоефективності у педагогічній психології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Самоефективність є предметом дослідження багатьох зарубіжних дослідників: А. Бандури, К. Мултона, Ф. Паджереса, Д. Рінгла, Б. Циммермана, Р. Шварцера, М. Шеєра. В українській психолого-педагогічній традиції цією тематикою займаються О. Кузнецов, К. Фоменко, О. Щербакова та ін.

**Виклад основного матеріалу.**

Теорія самоефективності, запропонована А. Бандурою наприкінці 70-х. XX століття [3] виявився однією з найвпливовіших концепцій когнітивних прогнозів мотивації діяльності. Привабливість конструкції самоефективності в першу чергу пов'язана з тим, що це один із найсильніших прогнозів навчальних досягнень школярів та учнів. Самоефективність стала центром досліджень у таких сферах, як бізнес, спорт, охорона здоров'я, соціальні та політичні зміни, моральний розвиток, освіта дітей та дослідження в галузі освіти, стали найбільш поширеними. Це багато в чому пов'язано з тим, що дослідникам вдалося показати, що студенти, які вірять у свою потенційну спроможність працювати більш інтенсивно, виявляють більше наполегливості та завзятості, менше стикаються з труднощами, є менш тривожними та більш оптимістичними, досягають набагато більше, ніж ті, хто сумнівається у своїх академічних здібностях.

Самоефективність визначається як ідея про власні здібності освоїти або виконувати певні дії, здійснювати певну поведінку на передбачуваному рівні, а також переконання людей у їх здатності регулювати власне функціонування та відчувати контроль над подіями, що впливають на їхнє життя [4; 5]. Він визначає

це як "судження людей про їхні здібності організовувати та виконувати ланцюги дій, необхідних для досягнення заздалегідь очікуваних результатів" [4].

Концепція самоефективності включала численні дослідження, проведені в рамках концепцій контрольного локусу, причинних атрибутів та вивченої безпорадності. Бандура вважає, що привабливість результату та віри в позитивний результат (очікування успіху) недостатня для запуску мотивації теми. Віра також необхідна у їх здатності впоратися з цим типом діяльності.

Важлива роль самоефективності визначається тим, що вона є значущою як для досягнень у різних видах діяльності, так і для фізичної та психологічної сфер. З точки зору А. Бандури, самоефективність - це не функція людських навичок чи здібностей, а залежить від того, що він думає про свою здатність впоратися з різними ситуаціями і успішно доводить собі це. Теорія самоефективності прогнозує, що люди будуть прагнути уникати ситуацій, з якими, за їх переконанням, вони не можуть впоратися, але братимуть участь у таких ситуаціях та заходах, з якими вони вважають себе здатними впоратися.

А. Бандура визначає рівень, узагальнення та силу самоефективності, що відповідно визначають вплив самоефективності на поведінку [3]. Висота (або значення) самоефективності відображає тему предмета щодо завдань різного ступеня складності (наприклад, все більш складні математичні завдання) у тих же діях, з якими він може впоратися. Узагальнення - це широта області, до якої застосовні переконання в їх ефективності. Узагальнення стосується передачі ідей про власну ефективність, утворену в одній галузі діяльності в інших сферах (наприклад, інші шкільні предмети).

Відрізняються три рівні самоефективності за рівнем узагальнення. Найбільш вузький стосується ефективності в певному завданні в конкретних умовах.

Середній рівень являє собою самоефективність у групі завдань в рамках однієї сфери активності. Найпоширеніший та глобальний рівень вимірює віру в особисту самоефективність, не визначивши діяльність чи умови, в яких вона повинна здійснюватися [5].

У кожної людини є такі сфери, в яких він відчуває себе спеціалістом, і ті, хто змушує його сумніватися у власних здібностях. Незважаючи на це, є підстави сказати, що ідеї про самоефективність можуть бути перенесені в різні контексти. Самоефективність, що утворюється в одній діяльності, також може бути поширена на пов'язані з цим ситуації у свідомості людини, що думає про її здатність впоратися з ними. А. Бандура стверджує, що самоефективність слід вважати специфічною конкретно-діяльнісною характеристикою суб’єкта. Для підтвердження цього положення було проведено ряд досліджень для порівняння прогнозної сили самоефективності різних рівнів спільності. Ф. Паджересом і А. Джонсоном [16], були отримані дані, що свідчать про те, що загальна самоефективність, на відміну від самоефективності у сфері писемного мовлення, ніяк не передбачає рівень успішності в конкретній діяльності (бралися показники

виконання завдань на перевірку писемного мовлення), хоча й корелює з «письмовою» самоефективністю.

При цьому парціальна самоефективність є хорошим предиктором успішності в цій академічній галузі. Третя характеристика самоефективності – сила, вона визначає ступінь впевненості суб'єкта у цьому, що він зможе виконати ті чи інші завдання. Вона визначає, наскільки стійкою буде віра людини в ті чи інші свої здібності перед невдачами. На думку Бандури, слабкі очікування ефективності можуть легко знищитись під впливом невдалого досвіду; і, навпаки, люди з сильною самоефективністю будуть завзяті у своїх діях, незважаючи на бентежний досвід [5].

Особливості самоефективності як конструкту. Самоефективність має такі особливості:

1. Самоефективність є оцінкою власної здатності виконати ту чи іншу діяльність, впоратися з певними завданнями, а не особистісну рису (диспозицію). Суб'єкт судить про свої здібності відповідати певним вимогам завдання, а чи не у тому, що він думає себе у цілому. Це дозволяє описати людину не через єдиний сумарний показник, а виявляти унікальні позитивні та негативні патерни уявлень про власну ефективність, що відрізняють її від інших людей.

2. Уявлення про самоефективність – це специфічна характеристика індивіда. Самоефективність не глобальна і пов'язана з оцінкою власної цінності, на відміну, наприклад, від самоповаги. Саме ця особливість робить її потужним предиктором поведінки, на відміну від особистісних характеристик типу локусу контролю, самоповаги та ін, які не дозволяють достатньо точно передбачити дії людини. Людина існує безліч самоефективностей, пов'язані з різними змістовими областями. Наприклад, уявлення про самоефективність з математики можуть відрізнятися від уявлень про самоефективність у галузі (написання) твору чи художньої творчості. В рамках математики також можуть різнитися уявлення про самоефективніст з геометрії та самоефективності з алгебри. Оскільки самоефективність визначається контекстуально, більшість дослідників розробляють методики, призначені для виміру самоефективності у конкретних сферах діяльності. Наприклад, розроблено методики для оцінки своєї здатності робити успіхи у навчанні [5], управляти позитивними та негативними емоціями, утримуватися від куріння чи переїдання.

3. Вимірювання самоефективності залежить від ситуації, тобто необхідно враховувати контекст діяльності. Це з тим, що багато чинників можуть позитивно чи, навпаки, негативно позначатися діяльності суб'єкта, прояві їм певних умінь. Наприклад, учні можуть продемонструвати більш низьке почуття ефективності в навчальному середовищі у порівнянні з середовищем, що підтримує співпрацю та кооперацію, на звичайному уроці або на контрольній роботі.

4. При вимірі самоефективності використовуються критерії майстерності та компетентності, а не нормативні чи інші порівняльні критерії. Наприклад,

учень оцінює рівень своєї впевненості в тому, що він зможе вирішити математичні завдання різного ступеня складності, а не наскільки добре він очікує на їх вирішення порівняно з іншими хлопцями, як це робиться у разі оцінки Я-концепції.

5. На відміну від каузальних атрибуцій, що стосуються пояснення минулих подій, уявлення про самоефективність є очікуваннями особистої майстерності у вирішенні майбутніх продуктивних завдань. Тому самоефективність вимірюється доти, як людина почне виконувати відповідну діяльність. Віра у здатність впоратися з діяльністю, що веде до досягнення деякого результату, є продуктом складного процесу самопереконання, який відбувається на основі когнітивної обробки різних джерел інформації про ефективність. Ці джерела інформації проходять когнітивну обробку, оцінку (порівняння) і, нарешті, інтеграцію [5]. Як основні джерела самоефективності вказуються такі чотири: досвід досягнень (успіхів) у діяльності, непрямий досвід (спостереження за успішними іншими), вербальні переконання, фізіологічні та емоційні стани.

6. Згідно з даними, отриманими на американських вибірках, в академічній самоефективності, як правило, відсутні гендерні відмінності, незважаючи на те, що дівчатка вчаться дещо краще. Однак дослідження виявляють, що випробувані чоловічої статі схильні бути більш впевненими у своєму потенціалі, ніж випробувані жіночої статі в математиці, науці та технологіях [17], незважаючи на те, що відмінності у досягненнях у цих галузях зменшуються або зникають [10]. У гуманітарних областях учні чоловічої та жіночої статі виявляють подібну міру впевненості у своєму потенціалі, хоча досягнення дівчаток зазвичай вищі. При цьому дослідження, проведені пізніше на учнів початкової школи, не підтверджують наявність гендерних відмінностей у галузі математики [23], що свідчить на користь культурної детермінованості цих відмінностей. Гендерні відмінності у самоефективності можуть бути функцією від сімейних, освітніх, культурних, соціальних, рекламних впливів. Дослідження в галузі психології розвитку показують, що батьки часто недооцінюють академічні успіхи своїх дочок і мають щодо них нижчі очікування [19]. Батьки також поводяться порізному щодо математики та природничих наук, часто описуючи їх як чоловічі галузі [14]. До часу, коли дівчатка переходять у старші класи, сприйняття математики як чоловічої області (що асоціюється з маскулінністю) може також зменшувати інтерес до неї і підривати віру у наявність у себе відповідних здібностей.

*7. Вплив самоефективності мотивацію.* Думка про власну ефективність впливають на цілі, а також на те, скільки зусиль та енергії захоче витратити індивід, а також на ступінь наполегливості та завзятості при виконанні діяльності та зустрічі з перешкодами та перешкодами у діяльності. Цілі - центральна ланка мотивації. Показано, що уявлення людини про власні здібності впливають на цілі, які він вибирає та її відданість їм [13]. Дослідження показують, що сприйняття власної ефективності обумовлює тип та рівень цілей. Так, люди з

сильно вираженою самоефективністю більш схильні вибирати і зберігати прихильність до важких цілей, пов'язаних з інтересом до самого завдання [4; 6]. Сприйнята ефективність щодо навчальної саморегуляції посилює академічну самоефективність, а та у свою чергу підвищує рівень навчальних цілей, які ставили перед собою учні та їх академічні здобутки наприкінці року.

У дослідженнях зазвичай розглядаються два індикатори зусиль — обсяг виконаної роботи і рівень енергії, що витрачається. «Очікування ефективності визначає, скільки зусиль витратить індивід, як довго він зможе протистояти перешкодам, витримувати ворожі обставини та неприємні переживання. Чим вищі очікування ефективності чи майстерності, тим активнішими стають зусилля». Навпаки, ті, хто вважає себе «нездатним досягти успіху, більш схильні до подання невдалого сценарію і зосереджуються на тому, що все буде погано» [5]. Ці гіпотези були перевірені в низці досліджень на матеріалі різних діяльностей. У психолого-педагогічних дослідженнях, присвячених навчанню математики, проведених Д. Шанком та його колегами, було виявлено, що усвідомлена учнем ефективність позитивно корелює з числом вирішених арифметичних завдань [22].

8. Як показують дані метааналізу досліджень, самоефективність також пов'язана з рівнем *наполегливості*. У метааналізі 18-ти досліджень, проведеному К. Мултоном з колегами, було виявлено середній зв'язок між самоефективністю та наполегливістю, причому зв'язок між цими змінними, виміряний як час, присвячений розв'язанню задачі, був нижчим, ніж зв'язок між ними, виміряний за допомогою кількості завдань, за які брався випробуваний (намагався завершити) [15]. Коли завдання сприймається як складне, учні з вищою самоефективністю виявляють більший рівень наполегливості, ніж учні з нижчою самоефективністю [8; 21]. Самоефективність виступала надійним предиктором наполегливості та академічних досягнень школярів та студентів коледжу (на матеріалі математики та предметів природничо-наукового циклу) і в тому випадку, коли дисперсія, що приписується іншим змінним, контролювалася [12].

Б. Циммерман і Д. Рінгл експериментально продемонстрували узагальнений вплив самоефективності, що сприймається, на наполегливість при вирішенні нерозв'язних проблем. [26]. Молодші школярі, які спостерігали за оптимістичною моделлю, не тільки зберігали свою самоефективність та наполегливість при вирішенні подібного невербального завдання, на відміну від їхніх однолітків, які спостерігали за песимістичною моделлю, але й генералізували свою самоефективність та мотивацію на інші вербальні завдання. Це свідчення перенесення має важливе значення, оскільки вказує на те, що мотиваційні ефекти уявлень про самоефективність не обмежені специфічними завданнями, але можуть поширюватись і на інші завдання у схожому контексті.

9. Ще однією важливою специфікою самоефективності виступає вільний вибір діяльностей, що здійснюється суб'єктом при достатній самоефективності. У дослідженнях присвячених детермінантам вибору кар'єри показано роль

самоефективності в тому, що жінки рідше обирають математику та природничо-наукові дисципліни (і як основні предмети при навчанні та як сферу професійної діяльності). Як було виявлено, це пов'язано з тим, що навіть у вибірках жінок та чоловіків з однаковим інтелектуальним рівнем перші менш впевнені у власній ефективності щодо дисциплін, які потребують математичних та технічних здібностей [11].

10. Самоефективність також впливає на емоційні реакції та рівень тривоги, що виникають у зв'язку з виконанням діяльності. Люди з високою самоефективністю приступають до вирішення завдань із більш позитивним емоційним настроєм, ніж ті, хто мають низьку самоефективність; зіштовхуючись із погрозами, стресовими ситуаціями та труднощами, вони відчувають менше тривожності та інших негативних емоцій [6].

11. Самоефективність та успішність у навчальній та інтелектуальній діяльності. Уявлення про самоефективність виявляють свій вплив на якість виконання складних когнітивних завдань. Було показано, що люди, які вірять у свою ефективність, демонструють вищі досягнення у когнітивно складних лабораторних завданнях, а також у вирішенні щоденних проблем та завдань, що потребують запам'ятовування [8], успішніше справляються зі стресовими завданнями на запам’ятовування [2]. При виконанні складних завдань, що вимагають особливих знань та вироблення оптимальних стратегій, вони більш аналітично розробляють та перевіряють стратегії [8; 24]. На матеріалі розв'язання математичних завдань показано, що досягнення учнів в інтелектуальній діяльності зумовлені як рівнем їх здібностей, а й уявленнями про них; при цьому останні не є простим відображенням перших, а роблять свій незалежний внесок у успішність діяльності [6].

У галузі навчальної діяльності було проведено метааналіз тридцяти восьми опублікованих та неопублікованих досліджень, що охопили близько 5 тисяч піддослідних та присвячених вивченню зв'язку самоефективності з академічними досягненнями [14]. Було виявлено середній позитивний зв'язок, що вказує на те, що самоефективність відповідає приблизно за 14% дисперсії в академічних досягненнях. Ці ефекти були виражені сильніше у старшокласників та студентів, ніж у учнів початкової школи. Було також виявлено, що самоефективність виявляється найбільш корисною для учнів з низькими здібностями, і дещо менш важливою для учнів, що добре встигають.

Проведені дослідження показують, що самоефективність є предиктором досягнень у школі [17; 20; 22] і в університеті [8; 19]. Студенти, які вірять, що вони здатні впоратися з академічними завданнями, також використовують більше когнітивних і метакогнітивних стратегій, ніж ті, хто не має такої віри. Метаналіз 109 досліджень, присвячених зв'язку самоефективності з академічною успішністю студентів вузів, показав, що самоефективність є найкращим (їх усіх психологічних та соціальних змінних) предиктором академічної успішності, а також завершення навчання у студентів [20].

Центральне питання будь-якої когнітивної теорії мотивації – це питання причинності. Чи дійсно віра у власну ефективність робить внесок у діяльність індивіда? Найбільш переконливими виглядають експериментальні дослідження внеску самоефективності, в яких експериментатор не просто вимірює поточний рівень самоефективності, а активно втручається та керує ним. Так, Т. Буффард-Бучард [6] і Д. Сервон и П. Пік [7] маніпулювали рівнем уявлень студентів про власну ефективність, даючи їм фіктивні норми досягнень інших. Студенти, яким давався позитивний зворотний зв'язок (і тим самим забезпечувався більш високий рівень самоефективності), демонстрували більш високі очікування, показували більшу гнучкість у пошуку стратегій вирішення завдань, а також більш високі результати діяльності та були точнішими в оцінці своїх результатів, ніж студенти, які отримували менш позитивний зворотний зв'язок. Важливим є питання про те, наскільки високою має бути само-ефективність, щоби виконувати свою позитивну роль у функціонуванні індивіда, тобто наскільки вона може розходитися з реалістичною оцінкою своїх можливостей та свого контролю ситуації. А. Бандура вважає, що в цілому переоцінка власних можливостей та віра в успіх йдуть людям на користь. «Люди, сповнені рішучості боротися, так твердо вірять у себе, що здатні виявляти виняткову завзятість і переносити незліченну невдачу, не пропускаючи з уваги свою мету» [5].

12. Самоефективність є важливим пре диктором вмотивованості особистості на самоствердження. У дослідженні К. Фоменко було показано значущу роль самоефективності у становленні губристичної мотивації та мотивації успіху у провідній діяльності, починаючи від молодшого шкільного до дорослого віку. Так, авторкою було показано, що показники академічної самоефективності у молодших школярів із домінуванням прагнення до досконалості є найвищими, отже, уявлення про власну високу продуктивність у школі, про пряму залежність результату навчання від власних зусиль та ефективної роботи у класі та під час виконання домашніх завдань, пов'язаний з прагненням до самовдосконалення. Сприйняте уявлення щодо можливості досягнення певного навчального результату, незважаючи на труднощі, віру у власні здатності впоратись навіть із складними завданнями властиві молодшим школярам, які прагнуть до досконалості [1]. Дослідження когнітивних особливостей губристичної мотивації учнів основної школи виявило позитивний зв'язок показників прагнення до досконалості із самоефективністю навчальної діяльності підлітків: упевнені у тому, що навчальні завдання є посильними та успіхи навчальної діяльності є вірогідними, учні основної школи прагнуть до досконалості. Найвищі показники академічної самоефективності властиві учнім основної школи з домінуванням прагнення до досконалості, отже, відмова від мотивації переваги над іншими з метою самоствердження у колі однолітків та в очах учителів сприяє більшій впевненості у здатності впоратись навіть з самими складними завданнями у навчанні. Найнижчі показники академічної самофективності було визначено у школярів з низьким рівнем губристичної

мотивації, отже, низький рівень губристичної мотивації суб'єкта навчальної діяльності передбачає не тільки низьку сформованість уявлень про здатність контролювати академічні досягнення, а й слабку переконаність про власну здатність бути ефективним у навчанні, виконувати складні завдання у навчанні, отримувати добрі оцінки. Таким чином, домінування прагнення до досконалості більшою мірою пов'язане з академічною самоефективністю школярів. Крім того, К. Фоменко було показано, що академічна самоефективність учнів основної школи є найбільш впливовим когнітивним предиктором прагнення до досконалості [1]. Дослідження само ефективності у студентському віці, проведене К. Фоменко, показало, що здобувачам вищої освіти з домінуванням прагнення до досконалості властиві найвищі значення за показником академічної само ефективності, а здобувачам із високим загальним рівнем губристичної мотивації властиві найвищі значення загальної особистісної самоефективності. Авторкою було емпірично доведено, що академічна та загальна само ефективність у студентів виступають предикторами прагнення до переваги [1]. У дорослому віці, за даними К. Фоменко, само ефективність позитивно пов'язана із губристичними прагненнями до переваги та досконалості. Досліджувані з вираженим домінуванням прагнення до досконалості у дорослому віці характеризується найвищими показниками само ефективності, а досліджувані з низьким рівнем губристичної мотивації мають найнижчі показники само ефективності. Самоефективність у дорослому віці за результатами регресійного аналізу, проведеного К. Фоменко, є провідним когнітивним чинником у становлення губристичних прагнень до досконалості та переваги [1].

**Висновки.** Самоефективність є уявленням про власні здібності опанувати матеріал або виконувати певні дії, здійснювати певну поведінку та діяльність на передбачуваному рівні, а також переконання людей у їх здатності регулювати власне функціонування та відчувати контроль над подіями, що впливають на їхнє життя. На закінчення розгляду концепції самоефективності відзначимо ще раз, що остання зазвичай визначається як сприйнята здатність у певній галузі [5]. При цьому дуже важливим і непростим є питання про міру узагальненості самоефективності, що, безумовно, слід враховувати при діагностиці самоефективності. Не до кінця зрозуміло, якою мірою і за рахунок чого (за яких умов) уявлення про самоефективність узагальнюються з однієї області на іншу. Нарешті, незважаючи на те, що автор теорії вважає, що самоефективність є центральною змінною, що регулює виконання діяльності, очевидно, що мотиваційний процес не може бути зведений лише до самоефективності та необхідно зрозуміти її місце серед інших складових мотивації, таких як внутрішні та зовнішні мотиви, типи цілей та стратегій подолання труднощів.

Також важливо зрозуміти взаємовідносини самоефективності з іншими когнітивно-мотиваційними змінними, такими як атрибутивний стиль, прибуткова теорія інтелекту та іншими, які претендують на позитивний внесок у успішність діяльності.

***Література:***

1. Фоменко К.І. Губристична мотивація: феноменологія, структура, детермінація. Х.: Діса плюс. 2018.

2. Berry J.M., West R.L., Dennehy D.M. Reliability and validity of the Memory Self-Efficacy Questionnaire. Developmental Psychology, 1989. V. 5. P. 701–713.

3. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 1977. V. 84. P. 191—215.

4. Bandura A. The social foundations of thought and action: A social cognitive theory.Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1986.

5. Bandura A. Human Agency in Social Cognitive Theory. American Psychologist, 1989. V. 44 (9). P. 1175—1184.

6. Bandura A. Self-efficacy. The exercise of control. New York: Freeman and Co., 1997.

7. Bouffard-Bouchard T. Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. Journal of Social Psychology, 1990. V. 130. P. 353-363.

8. Cervone D. The role of self-referent cognitions in goal-setting, motivation, and performance, In M. Rabinowitz (Ed.), Cognitive science foundations of instruction. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, 1993. P. 57-96.

9. Chemers M.M., Li-tze H., Garcia B.F. Academic self-efficacy and first-year college student performance and adjustment. Journal of Educational psychology, 2001. V. 93, 1. P. 55-64.

10. Eisenberg N., Martin C.L., Fabes R.A. Gender development and gender differences. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.). The handbook of educational psychology. New York: Macmillan, 1996. P. 358-396.

11. Hackett G., Betz N. E. Self-efficacy and career choice. For J. Maddux (Ed.). Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application. New York: Plenum, 1995. P. 249-280.

12. Lent R.W., Brown S.D., Larkin K.S. Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence. Journal of Counseling Psychology, 1984. V. 31. P. 356-362.

13. Locke E.A., Latham G.P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1990.

14. Meece J.L., Courtney D.P. Gender differences in students' perceptions: Consequences for achievement-related choices. In D. Schunk & J. Meece (Eds.), Student perceptions in the classroom. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. P. 209-228.

15. Multon K.D. Brown S.D., Lent R.W. Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigations. Journal of Counseling Psychology, 1991. V. 18. P. 30-38.

16. Pajares F. Self-efficacy beliefs in academic settings. Review of Educational Research, 1996. V. 66 (4). P. 543-578.

17. Pajares F., Miller M.D. The role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem-solving: A path analysis. Journal of Educational Psychology, 1994. V. 86. P.193–203.

18. Pietsch J, Walker R, Chapman E. The relationship among self-concept, self-efficacy and performance in Mathematics during secondary school // Journal of Educational Psychology, 2003. V. 95(3). P. 589–603.

19. Phillips D.A., Zimmerman M. The developmental course of perceived competence and incompetence among competent children. In R. J. Sternberg, & J. Kolligian, Jr. (Eds.),Competence considered. New-Haven: Yale University Press, 1990. P.41-66.

20. Robbins S.B., Lauver K., Le H., Davis D., Langley R. Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? Psychological Bulletin. 2004. - V. 130. P. 261−288.

21. Schunk D.H. Modeling and attributional feedback effects on children's achievement: A self-efficacy analysis // Journal of Educational Psychology, 1981. - V. 74. P. 93—105.

22. Schunk D.H., Hanson, A.R., Cox, P.D. Peer model attributes and children's achievement behaviors. Journal of Educational Psychology, 1987. V. 79. P.54-61.

23. Schunk D.H., Pajares F. The development of academic self-efficacy. The development of achievement motivation. Academic Press, 2002. P. 15-31.

24. Wood R.E., Bandura A. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. Journal of Personality and Social Psychology, 1989. 56, P. 407-415.

25. Zimmerman B. J. Self-efficacy and educational development. Self-efficacy in changing societies / A. Bandura (Ed.). Cambridge University Press, 1995. P. 202-231.

26. Zimmerman B.J., Ringle J. Effects of model persistence and statements of confidence on children's self-efficacy and problem solving // Journal of Edu Psychology, 1981.V. 73. P. 485-493.

***References:***

1. Fomenko K.I. (2018). Hubrystychna motyvatsiia: fenomenolohiia, struktura, determinatsiia [Hubristic motivation: phenomenology, structure, determination]. Kh.: Disa-plius.

2. Berry J.M., West R.L., Dennehy D.M. Reliability and validity of the Memory Self-Efficacy Questionnaire (1989). Developmental Psychology, 5. 701–713.

3. Bandura A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 84. 191—215.

4. Bandura A. (1986). The social foundations of thought and action: A social cognitive theory.Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.

5. Bandura A. (1989).Human Agency in Social Cognitive Theory . American Psychologist, 44 (9). 1175-1184.

6. Bandura A. (1997). Self-efficacy. The exercise of control. New York: Freeman and Co..

7. Bouffard-Bouchard T. (1990). Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. Journal of Social Psychology, 130. 353-363.

8. Cervone D. (1993). The role of self-referent cognitions in goal-setting, motivation, and performance, In M. Rabinowitz (Ed.), Cognitive science foundations of instruction. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, 57-96.

9. Chemers M.M., Li-tze H., Garcia B.F. (2001). Academic self-efficacy and first-year college student performance and adjustment. Journal of Educational psychology, 93, 1. 55-64.

10. Eisenberg N., Martin C.L., Fabes R.A. (1996). Gender development and gender differences. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.). The handbook of educational psychology. New York: Macmillan, 358-396.

11. Hackett G., Betz N. E. (1995). Self-efficacy and career choice. For J. Maddux (Ed.). Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application. New York: Plenum, 249-280.

12. Lent R.W., Brown S.D., Larkin K.S. (1984). Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence. Journal of Counseling Psychology, 31. 356-362.

13. Locke E.A., Latham G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

14. Meece J.L., Courtney D.P. (1992). Gender differences in students' perceptions: Consequences for achievement-related choices. In D. Schunk & J. Meece (Eds.), Student perceptions in the classroom. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 209-228.

15. Multon K.D. Brown S.D., Lent R.W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigations. Journal of Counseling Psychology, 18. 30-38.

16. Pajares F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings // Review of Educational Research, 66 (4). 543-578.

17. Pajares F., Miller M.D. (1994). The role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem-solving: A path analysis // Journal of Educational Psychology, 86,193–203.

18. Pietsch J, Walker R, Chapman E. (2003). The relationship among self-concept, self-efficacy and performance in Mathematics during secondary school // Journal of Educational Psychology, 95(3) 589–603.

19. Phillips D.A., Zimmerman M. (1990). The developmental course of perceived competence and incompetence among competent children. In R. J. Sternberg, & J. Kolligian, Jr. (Eds.),Competence considered. New-Haven: Yale University Press, 41-66.

20. Robbins S.B., Lauver K., Le H., Davis D., Langley R. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? Psychological Bulletin,130. 261−288.

21. Schunk D.H. (1981). Modeling and attributional feedback effects on children's achievement: A self-efficacy analysis. Journal of Educational Psychology, 74. 93-105.

22. Schunk D.H., Hanson, A.R., Cox, P.D. (1987). Peer model attributes and children's achievement behaviors. Journal of Educational Psychology, 79. 54-61.

23. Schunk D.H., Pajares F. (2002), The development of academic self-efficacy // The development of achievement motivation. Academic Press, 2002. P. 15-31.

24. Wood R.E., Bandura A. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making // Journal of Personality and Social Psychology, 1989. 56, P. 407-415.

25. Zimmerman B. J. Self-efficacy and educational development // Self-efficacy in changing societies / A. Bandura (Ed.). Cambridge University Press, 1995. P. 202-231.

26. Zimmerman B.J., Ringle J. Effects of model persistence and statements of confidence on children’s self-efficacy and problem solving // Journal of Educational Psychology, 1981.V. 73. P. 485—493.

*УДК: 159.9:378.14*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1545-1556*

**Лялюк Галина Миколаївна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної та соціальної психології, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-4819-6247

# ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРФЕКЦІОНІЗМУ ТА ТРИВОЖНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті висвітлено проблему перфекціонізму та тривожності у здобувачів вищої освіти. Проаналізовано філософсько-психологічні наукові підходи до визначення поняття «перфекціонізм» та виокремлено його. найбільш поширені ознаки. Зазначено, що здебільшого перфекціонізм трактується як прагнення бути досконалим, здаватися таким або ж віра в досяжність абсолютної досконалості. Часто він сприймається як позитивна особистісна риса, що сприяє досягненню успіху, проте надмірне прагнення до ідеалу може формувати деструктивні думки й поведінкові стратегії, ускладнюючи реалізацію життєвих цілей. У цьому контексті перфекціонізм здатен провокувати стрес, тривожність, депресію та інші психологічні проблеми, що зумовлює необхідність глибшого дослідження його детермінант і чинників. Представлено результати емпіричного дослідження психологічних особливостей перфекціонізму та тривожності здобувачів вищої освіти. Результати дослідження показали наявність **помірного позитивного зв'язку між перфекціонізмом та ситуативною тривожністю** та **помірно сильного позитивного зв'язку між перфекціонізмом та особистісною тривожністю** серед студентів. Це свідчить про те, що високий рівень перфекціонізму асоціюється зі збільшенням як ситуативної, так і стійкої особистісної тривожності, що може бути обумовлено високими вимогами до себе та страхом невдачі. Такий зв'язок підкреслює роль перфекціонізму як потенційного фактору ризику для розвитку тривожних станів у здобувачів вищої освіти. Студенти, які мають високий рівень перфекціонізму, частіше характеризуються стабільно підвищеним рівнем особистісної тривожності. Тобто їхня тривожність не обмежується конкретними ситуаціями, а проявляється як більш стійка психологічна характеристика. Особливості навчання у ЗВО, високі стандарти до себе та страх помилок призводять до постійного напруження і переживання через можливі невдачі. Наголошено, що за умови своєчасної психокорекційної підтримки та розвитку навичок саморегуляції надмірний і деструктивний перфекціонізм може трансформуватися у більш адаптивну, конструктивну форму. У такому випадку він стає ресурсом, що підвищує мотивацію, самодисципліну та ефективність майбутньої професійної діяльності студентів. Водночас важливо проводити просвітницьку та наукову роботу серед

здобувачів освіти, спрямовану на формування розуміння сутності перфекціонізму та шляхів його корекції. Значущою психолого-педагогічною умовою навчального процесу є відсутність надмірного тиску з боку університету: оцінювання має бути дорадчим, а увага викладачів — зосередженою на індивідуальних здібностях, інтересах і мотивації кожного студента. Такий підхід сприяє розвитку усвідомленого навчання, саморозвитку, професійного становлення та особистісного зростання без формування страху помилок і дисфункціонального перфекціонізму.

**Ключові слова:** перфекціонізм, тривожність, вища освіта, навчальна діяльність, здобувачі вищої освіти.

**Lialiuk Halyna Mykolaivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Department of general and social Psychology Psychology, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-4819-6247

## PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PERFECTIONISM AND ANXIETY IN HIGHER EDUCATION STUDENTS

**Abstract**. The article highlights the problem of perfectionism and anxiety in higher education students. The philosophical and psychological scientific approaches to the definition of the concept of "perfectionism" are analyzed and its most common signs are identified. It is noted that perfectionism is mostly interpreted as the desire to be perfect, to seem like it, or the belief in the attainability of absolute perfection. It is often perceived as a positive personal trait that contributes to success, but excessive striving for the ideal can form destructive thoughts and behavioral strategies, complicating the realization of life goals. In this context, perfectionism can provoke stress, anxiety, depression and other psychological problems, which necessitates a deeper study of its determinants and factors. The results of an empirical study of the psychological characteristics of perfectionism and anxiety in higher education students are presented. The results of the study showed a moderate positive relationship between perfectionism and situational anxiety and a moderately strong positive relationship between perfectionism and personal anxiety among students. This indicates that a high level of perfectionism is associated with an increase in both situational and persistent personal anxiety, which may be due to high demands on oneself and fear of failure. Such a relationship emphasizes the role of perfectionism as a potential risk factor for the development of anxiety states in higher education students. Students with a high level of perfectionism are more often characterized by a stably increased level of personal anxiety. That is, their anxiety is not limited to specific situations, but manifests itself as a more stable psychological characteristic. The peculiarities of studying in higher education institutions, high standards for oneself and fear of mistakes lead to constant tension and worries about possible failures. It is emphasized that, provided that timely psychocorrectional support and development of self-regulation skills are

provided, excessive and destructive perfectionism can be transformed into a more adaptive, constructive form. In this case, it becomes a resource that increases motivation, self-discipline and the effectiveness of future professional activities of students. At the same time, it is important to conduct educational and scientific work among students aimed at forming an understanding of the essence of perfectionism and ways to correct it. A significant psychological and pedagogical condition of the educational process is the absence of excessive pressure from the university: assessment should be advisory, and the attention of teachers should be focused on the individual abilities, interests and motivation of each student. Such an approach contributes to the development of conscious learning, self-development, professional formation and personal growth without the formation of fear of mistakes and dysfunctional perfectionism.

**Keywords:** perfectionism, anxiety, higher education, academic activity, higher education students.

**Постановка проблеми.** Прагнення до досконалості вважається одним із ключових принципів особистісного й суспільного розвитку, адже воно визначає світогляд, формує самосвідомість та спрямовує людину на пошук власного місця й ролі у соціумі. Останнім часом унаслідок динамічних соціально-економічних трансформацій та нестабільної військово-політичної ситуації в країні значно зросла кількість осіб, які страждають від депресивних станів та страху перед невдачами. Витоки цих явищ можуть мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Дослідження виявляють зв’язок перфекціоністських проявів із психопатологіями, зокрема тривожністю, депресією, страхом невдач. При цьому тривожність найбільше виражена у дезадаптивних перфекціоністів, тоді як у адаптивних вона проявляється значно слабше, а неперфекціоністи займають проміжну позицію.

Вивчення психологічних особливостей перфекціонізму набуває особливої актуальності в умовах сучасного інформаційного простору. Засоби масової комунікації та соціальні мережі транслюють ідеалізовані образи життя та успіху, що стимулює прагнення молоді до високих стандартів у зовнішності, освіті, кар’єрі. Щоденне зіткнення з прикладами «ідеальних» однолітків у соцмережах формує тенденцію до наслідування та створення уявного образу перфекціоністського життя. Нездатність відповідати очікуванням суспільства чи власним завищеним вимогам часто призводить до психологічної напруги, невротичних переживань і розвитку симптомів емоційних розладів. ЗВО виступає провідним інститутом вторинної соціалізації особистості. Саме студентські роки є періодом активного становлення індивіда як члена громадянського суспільства, коли відбувається формування стабільних ціннісних орієнтацій та соціальних установок. Соціалізаційний процес у вищій школі охоплює не лише здобуття знань та професійних умінь, а передусім розвиток соціально-психологічних компетентностей і професійної самосвідомості, що у майбутньому забезпечує

успішну діяльність та самореалізацію. У ЗВО молода людина набуває професійних навичок, опановує мистецтво міжособистісної взаємодії та комунікації, вчиться відстоювати власні інтереси й ідеали. Такий досвід сприяє формуванню індивідуальності, самооцінки, професійної та особистісної ідентичності. Водночас останніми роками система вищої освіти України активно інтегрує конкурентну стратегію навчання, орієнтовану на принципи Болонської декларації. Проте механічне перенесення європейських стандартів у вітчизняні реалії нерідко має негативний вплив на психологічне благополуччя студентів.

Прагнення відповідати високим стандартам часто стає джерелом психологічної напруги та невротичних розладів, зокрема формує страх невдачі, що супроводжує молоду людину в освітньому процесі. Таким чином, одним із чинників виникнення деструктивного перфекціонізму можна вважати вимоги, які диктує сучасна система вищої освіти України, зокрема її ціннісно-мотиваційні аспекти. Відтак, проблема перфекціонізму є надзвичайно актуальною для дослідження, особливо у контексті студентської молоді.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій***. Проблема визначення поняття «перфекціонізм» у філософсько-психологічній думці залишається дискусійною, що пояснюється багатозначністю його етимологічних витоків та різноманіттям смислових інтерпретацій. Найбільш поширеними ознаками, пов’язаними з терміном «перфекціонізм», виступають такі характеристики, як: досконалий, ідеальний, бездоганний, зразковий, майстерно виконаний тощо.

Здебільшого перфекціонізм трактується як прагнення бути досконалим, здаватися таким або ж віра в досяжність абсолютної досконалості. Часто він сприймається як позитивна особистісна риса, що сприяє досягненню успіху, проте надмірне прагнення до ідеалу може формувати деструктивні думки й поведінкові стратегії, ускладнюючи реалізацію життєвих цілей. У цьому контексті перфекціонізм здатен провокувати стрес, тривожність, депресію та інші психологічні проблеми, що зумовлює необхідність глибшого дослідження його детермінант і чинників. Варто зазначити, що проблематика перфекціонізму як психологічного явища є відносно новою та здебільшого досліджується за кордоном. Останнім часом цій темі почали приділяти увагу й українські науковці, серед яких С. Бикова, Т. Грубі, О. Кононенко, О. Лоза, Г. Чепурна, В. Павлова, Л. Карамушка та інші. У зарубіжній і вітчизняній психології вивчаються різні аспекти феномену перфекціонізму. Зокрема, в українській психології його розглядають як чинник професійної готовності, як показник академічної обдарованості, а також як складову мотивації студентської молоді . Дослідники різнобічно аналізують моделі перфекціонізму та досліджують адаптивні/ дезадаптивні тенденції перфекційної особистості (О. Кононенко) [1], вивчають соціально-психологічні особливості перфекціонізму та особистісної зрілості студентів (Г. Свідерська, С. Пшик) [2]. Втім, ключову роль у вивченні психологічного феномену перфекціонізму відіграли саме зарубіжні науковці, зокрема К. Хорні, М. Холендер, Г. Флетт.

Сучасні дослідження підтверджують, що перфекціонізм є **предиспозиційним фактором** формування емоційних розладів, стресових станів, порушень міжособистісних контактів та зниження продуктивності діяльності. Перфекціонізм виступає одним із механізмів розвитку страху невдач, тривожних, депресивних та соматоформних розладів, а також може сприяти розвитку суїцидальної поведінки.

**Мета статті -** здійснити теоретичний аналіз сутнісних характеристик перфекціонізму й тривожності та дослідити його психологічні особливості у здобувачів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу**. Перфекціонізм (від лат. *perfectio* – «абсолютна досконаліть») – це система переконань, що ґрунтується на уявленні про існування бездоганного ідеалу, якого необхідно досягти. Він проявляється у прагненні особистості до досконалості, високих стандартів та в бажанні доводити результати своєї діяльності до максимально можливого рівня відповідності моральним, естетичним та інтелектуальним критеріям [3]. У психології перфекціонізм розглядають як комплекс специфічних особистісних рис, що включає схильність до встановлення завищених стандартів і неможливість отримати задоволення від власних досягнень.

Американський клінічний психолог М. Холендер одним із перших визначив перфекціонізм як прагнення пред'являти до себе надмірно високі вимоги щодо якості діяльності, навіть у випадках, коли цього не потребують зовнішні обставини. Водночас перші теоретичні підходи до цього феномену були розроблені ще в середині ХХ ст. американським психоаналітиком Карен Хорні. Вона не використовувала термін «перфекціонізм» безпосередньо, але описувала його основні характеристики та властивості. К. Хорні вважала, що перфекціонізм: підтримує самоповагу, компенсуючи нестачу справжньої впевненості в собі; надає життю сенс, коли реальні ідеали розмиті й суперечливі, створюючи екзистенційний орієнтир у вигляді штучно сконструйованого ідеалу; створює ілюзію гармонії та безпеки, заперечуючи існування конфліктів [4].

Згідно з концепцією А. Адлера, здорова особистість долає природне почуття неповноцінності шляхом набуття знань, розвитку навичок та соціальної компетентності, що сприяє інтеграції в суспільство та формуванню стабільної самоідентичності. Натомість у разі невротичного розвитку виникає ізольованість, конкуренція, а реальні інтереси підмінюються прагненням досягти ідеального образу. Д. Бернс визначав перфекціонізм як «когнітивну мережу», що охоплює очікування, інтерпретації, самооцінку та оцінку інших. Він вважав, що люди з патологічним перфекціонізмом встановлюють недосяжно високі стандарти, фанатично прагнуть ідеалу і розглядають власну цінність виключно через призму результатів та продуктивності. Важливим його доповненням стало виділення когнітивного параметра «чорно-білого мислення», яке передбачає лише два варіанти: або повна відповідність високим стандартам, або повний провал [5].

Загалом, наукова традиція розглядає перфекціонізм як багатовимірну конструкцію та застосовує факторний підхід, що дозволяє виділити два головні виміри. Перший — «перфекціоністські прагнення», пов'язані з високими стандартами та мотивацією досягнень, другий — «перфекціоністські занепокоєння», які відображають надмірний страх помилок, сумніви у власних діях, схильність до самокритики та відчуття невідповідності очікуванням інших. Дослідники пропонують типологію особистості на основі цих вимірів, виділяючи три основні групи: ***неперфекціоністи*** (низькі показники обох вимірів), ***адаптивні перфекціоністи*** (високі прагнення та низькі занепокоєння), ***дезадаптивні перфекціоністи*** (високі показники і прагнень, і занепокоєнь) [6].

Вивчення феномену тривоги та страху, тісно пов'язаного з проблематикою перфекціонізму та має давню історію. У різні часи страх визначали як почуття, емоцію, пристрасть чи стан фрустрації (Дж. Боулбі, К. Ізард, З. Фрейд, та ін.). Попри значущість цього феномену, єдиного визначення страху досі не існує. Сьогодні його дослідження інтегрується у вивчення емоційної сфери людини, адже страх належить до базових емоцій. На думку К. Ізарда, страх виступає самостійним емоційним феноменом, який слід вивчати окремо від тривоги. Адже тривога є поєднанням кількох емоцій, тоді як страх — лише одна з них. Тривога може виникати у зв'язку з майбутніми подіями та проявляється як нечіткий, розмитий страх. Деякі дослідники вважають, що вона складається із комплексу емоцій — страху, печалі, сорому й почуття провини. Тривога здатна з'являтися навіть у ситуаціях, які людина лише прогнозує для себе. Існує також погляд, що ці явища різняться за етапами виникнення: тривога є первинною реакцією на загрозу й простішою за своєю природою, ніж страх. Додатково висловлюється думка, що на страх люди реагують переважно інстинктивно, тоді як тривога формується під впливом соціальних чинників [7].

У контексті нашого дослідження важливим є поняття **страху в навчально-пізнавальній діяльності студентів,** який ми визначаємо як негативний емоційний стан, що відображає сприйняття конкретної загрози психологічному благополуччю, проявляючись у прогнозуванні та очікуванні невдачі під час виконання навчальних завдань. Згідно з теоріями мотивації досягнення, страх невдачі виступає мотивом уникнення негативного результату в оцінювальних ситуаціях, базованим на очікуваному почутті сорому після поразки. Це призводить до уникання діяльності, пов'язаної з досягненнями, через прогнозовані емоції приниження та невдачі. Такі ситуації активують у когнітивній системі людини схеми, пов'язані з негативними наслідками помилок. Дослідження підтверджують існування взаємозв'язку між страхом невдачі та перфекціонізмом [8]. Перфекціонізм розглядається як схильність до прагнення бездоганності та встановлення завищених стандартів, що супроводжується надмірно критичними самооцінками й уникненням помилок. Люди з високим рівнем перфекціонізму оцінюють власні досягнення крізь призму ідеалу, що створює підґрунтя для розвитку страху невдачі [9].

Таким чином, перфекціонізм – це багатовимірне явище, яке не має єдиної загальноприйнятої феноменологічної класифікації. Сучасні зарубіжні та вітчизняні дослідження виділяють як позитивні, так і негативні аспекти перфекціонізму. Ураховуючи всі підходи, його можна визначити як **багатовимірний особистісний конструкт**, що включає конструктивне прагнення до досконалості (адаптивний перфекціонізм) або патологічне прагнення до ідеалу, здатне провокувати афективні розлади та знижувати продуктивність (дезадаптивний перфекціонізм). Теоретичні описи перфекціонізму пов'язують його із негативними афектами (соромом, провиною, депресією, тривогою, розчаруванням), порушенням адаптації, проблемами спілкування та прокрастинацією. Переважна думка дослідників свідчить, що **низька самооцінка** є наслідком перфекціонізму: навіть незначна негативна оцінка може сприйматися як невдача [10].

Для емпіричного дослідження було опитано 150 здобувачів Національного університету «Львівська політехніка» віком 18- 23 років. Вибірка дослідження складалася з 78 жінок та 72 чоловіків.

Для визначення рівня схильності до перфекціонізму була застосована методика «Шкала перфекціонізму» В. Шауфелі, яка дала можливість проаналізувати прояви перфекціоністських тенденцій, що виражаються у наполегливості, прагненні досягати максимально високих результатів за будь-яких обставин, а також у виснаженні, викликаному надмірним навантаженням. Для оцінки негативних емоційних переживань здобувачів вищої освіти – **«Шкалу реактивної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера** (адапт. Ю. Ханіна). Рівень перфекціонізму визначався за загальною кількістю набраних балів: чим ближче підсумковий показник до максимально можливих 50 балів, тим вищою є схильність до перфекціонізму. Було зібрано необхідний емпіричний матеріал для детального аналізу особливостей суб'єктивного переживання тривожності у студентів із вираженими перфекціоністськими тенденціями. Для оцінки ситуативної та особистісної тривожності застосовувалася методика «Тест тривожності» Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна.

Застосування методів описової статистики дозволило розраховували такі показники, як коефіцієнт варіації, середнє значення, мода, стандартне відхилення та медіана. Усі отримані результати наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Дескриптивна статистика показників особистісної та ситуативної тривожності здобувачів вищої освіти**

| | Серед.зн. | Мода | Медіана | Стандарт. відх. | Коеф. Варіації (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Ситуативна тривожність | 50,91 | 50 | 50 | 11,86 | 23,12 |
| Особистісна тривожність | 51,27 | 53 | 51 | 10,09 | 20,18 |

Середнє значення ситуативної тривожності становить 50,91 бала, а середнє значення особистісної тривожності – 51,27 бала, що вказує на середній рівень тривожності серед студентів досліджуваної вибірки. Аналіз модальних значень показує, що мода дорівнює 50 балам для ситуативної тривожності та 53 балам для особистісної, що свідчить про найпоширеніший рівень тривожності серед респондентів і підтверджує середній рівень прояву цих показників. Медіана дорівнює 50 балам (СТ) та 51 балу (ОТ), що свідчить про симетричний розподіл результатів: половина респондентів має показники нижче 50 та 51 балів, інша половина – вище. Стандартне відхилення становить 11,86 бала (СТ) та 10,09 бала (ОТ), що вказує на низьку варіативність даних. Коефіцієнт варіації, рівний 23,12% (СТ) та 20,18% (ОТ), підтверджує однорідність вибірки та стабільність отриманих результатів. Для більш детального аналізу психологічних характеристик групи розглянемо дані подані за статтю. Середні показники опитаних представлені на рис.1.1.

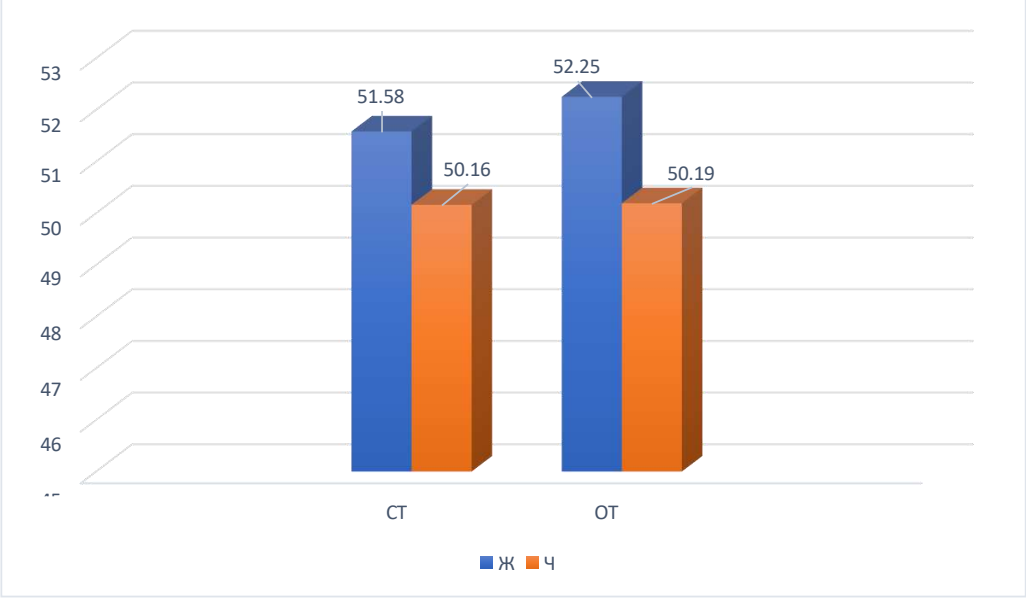



Рис. 1.1. Середні рівні ситуативної та особистісної тривожності у студентів-чоловіків та студентів-жінок згідно методики Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна (у %).

Аналіз середніх показників тривожності серед студентів чоловічої та жіночої статі показав, що у жінок ситуативна тривожність становить 51,58%, а особистісна – 50,16%, тоді як у чоловіків – 52,25% (СТ) та 50,19% (ОТ). Слід зазначити, що відмінності між показниками ситуативної та особистісної тривожності чоловіків і жінок у цій вибірці не є суттєвими.

Результати описової статистики отримані під час емпіричного дослідження, проведеного на основі відповідей студентів із застосуванням методики «Шкала перфекціонізму» В. Шауфелі, дозволили детально оцінити розподіл та варіативність отриманих даних, що сприяло глибшому розумінню досліджуваного явища (див. таблицю 2).

Таблиця 2

**Дескриптивна статистика показників за «Шкалою перфекціонізму» В. Шауфелі**

| | Серед.зн. | Мода | Медіана | Стандарт. відх. | Коеф. Варіації (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Перфекціонізм | 35,47 | 40 | 35 | 5,96 | 17,11 |

Середнє значення показника перфекціонізму серед студентів становить 35,47 бала, що відповідає середньому рівню. Мода дорівнює 40 балам, що вказує на високий рівень перфекціонізму і свідчить про часту появу цього рівня у вибірці. Медіана становить 35 балів, тобто половина здобувачів вищої освіти демонструє показники нижче цього значення, а інша половина – вище, що також відповідає середньому рівню. Стандартне відхилення дорівнює 5,96, що свідчить про невелику варіативність даних відносно середнього значення. Коефіцієнт варіації становить 17,11%, що підтверджує високу однорідність вибірки. Відтак, використання параметричних методів для аналізу результатів за методикою «Шкала перфекціонізму» В. Шауфелі є обґрунтованим та доцільним. Також, було досліджено розподіл рівнів схильності до перфекціонізму серед студентів, а для більш детального аналізу психологічних особливостей групи дані були подані за статтю. Середні показники результатів респондентів наведені на рис. 1.2. Аналіз середніх показників перфекціонізму показав, що вони становлять 34% у жінок та 36,11% у чоловіків. Варто відзначити, що різниця між показниками чоловіків та жінок не є суттєвою.

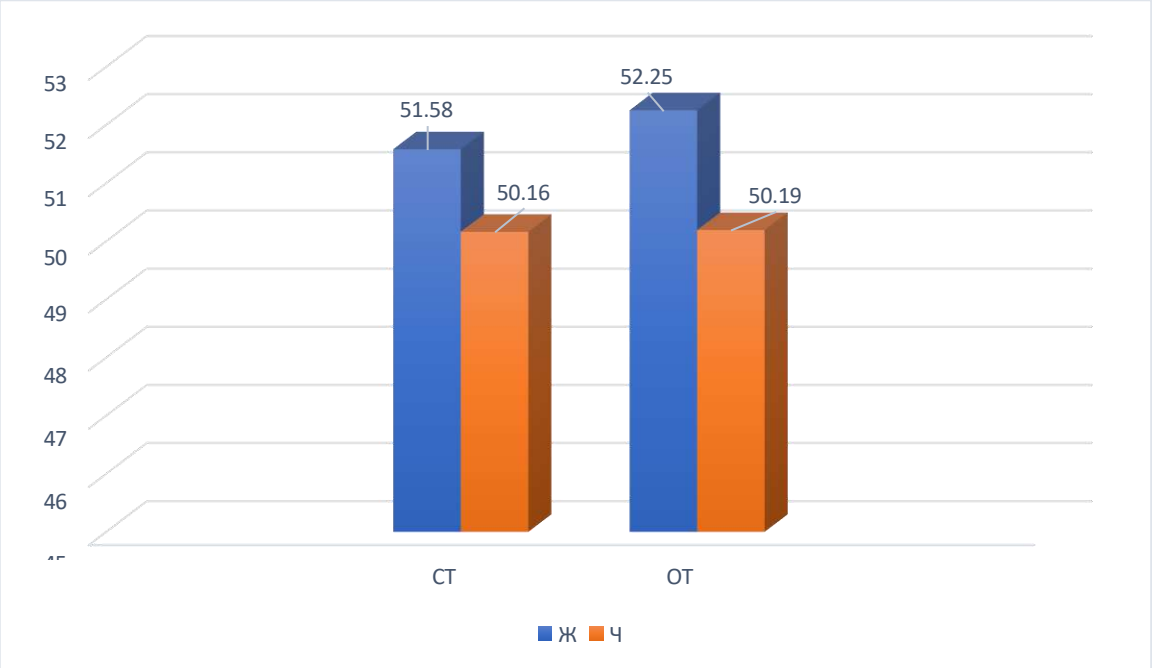



Рис. 1.2. Середні показники перфекціонізму у студентів-жінок та студентів чоловіків згідно методики «Шкала перфекціонізму» В. Шауфелі

На наступному етапі дослідження було проведено кореляційний аналіз. Використовуючи методи математичної статистики, визначено взаємозв'язки між ключовими змінними дослідження – ситуативною тривожністю та перфекціонізмом.

Виявлено кореляційний зв'язок між перфекціонізмом і ситуативною тривожністю ($r = 0,36$, $p \leq 0,01$), що свідчить про помірний позитивний зв'язок. Студенти із вищим рівнем перфекціонізму схильні відчувати більше ситуативної тривожності у конкретних стресових або невизначених ситуаціях (наприклад, під час презентацій, іспитів, дедлайнів).

Встановлено кореляційний зв'язок між перфекціонізмом і особистісною тривожністю ($r = 0,44$, $p \leq 0,01$), що вказує на помірно сильний позитивний зв'язок. Студенти, які мають високий рівень перфекціонізму, частіше характеризуються стабільно підвищеним рівнем особистісної тривожності. Тобто їхня тривожність не обмежується конкретними ситуаціями, а проявляється як більш стійка психологічна характеристика. Можна припустити, що особливості навчання у ЗВО, високі стандарти до себе та страх помилок призводять до постійного напруження і переживання через можливі невдачі.

Варто зазначити, що класична модель Болонської системи зорієнтована на ринок освітніх послуг і передбачає гнучкість та ліберальність вимог: студент має змогу самостійно обирати навчальні дисципліни, що відповідають його інтересам та професійним планам. У такий спосіб реалізується філософія конкуренції та усвідомленого прагнення до знань [40].

В українських ЗВО навчальна мотивація часто зумовлена зовнішніми стимулами: стипендією, страхом відрахування чи санкцій. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України (2017 р.), стипендія надається відповідно до рейтингу успішності студентів, що формується на основі оцінювання результатів з усіх навчальних дисциплін. Обмежений відсоток рейтингових місць створює додатковий тиск на студентську молодь. В умовах складної соціально-економічної та політичної ситуації матеріальні стимули часто стають визначальними. Все це призводить до того, що знання та саморозвиток відходять на другий план, а пріоритетним стає отримання високих балів для забезпечення високого рейтингу. Подібні умови сприяють формуванню розмитої ідентичності, підміні власних інтересів і потреб нав'язаними стандартами, орієнтації на зовнішні очікування. Рейтингове оцінювання може провокувати розвиток комплексу неповноцінності у студентів, які не відповідають завищеним вимогам, або, навпаки, породжувати неадекватно завищену самооцінку та ілюзорне відчуття значущості [11].

Переважно сучасна молодь стикається з проблемою завищених соціальних стандартів, які вона поки що не здатна повністю реалізувати через незавершене формування ціннісних орієнтирів і життєвих домагань. Незадоволеність собою, неможливість досягти бажаного, бути успішним та багатим одночасно призводять до розчарування в собі та власних силах. Перфекціонізм може бути

компонентом стійких особистісних характеристик, які впливають на загальний емоційний стан здобувачів вищої освіти.

**Висновки.** Перфекціонізм – це багатовимірне явище, яке не має єдиної загальноприйнятої феноменологічної класифікації. Сучасні зарубіжні та вітчизняні дослідження виділяють як позитивні, так і негативні аспекти перфекціонізму. Ураховуючи всі підходи, його можна визначити як **багатовимірний особистісний конструкт**, що включає конструктивне прагнення до досконалості (адаптивний перфекціонізм) або патологічне прагнення до ідеалу, здатне провокувати афективні розлади та знижувати продуктивність (дезадаптивний перфекціонізм). Дослідники наголошують на зв'язку перфекціонізму із негативними афектами (депресією, тривогою, провиною, розчаруванням, соромом), порушенням адаптації, проблемами спілкування та прокрастинацією.

Результати емпіричного дослідження показали наявність **помірного позитивного зв’язку між перфекціонізмом та ситуативною** та **помірно сильного позитивного зв’язку між перфекціонізмом та особистісною тривожністю** серед студентів ЗВО, що може бути обумовлено високими вимогами до себе та страхом невдачі. Такий зв’язок підкреслює роль перфекціонізму як потенційного фактору ризику для розвитку тривожних станів у здобувачів вищої освіти. Хоча перфекціонізм пов’язаний як із ситуативною, так і з особистісною тривожністю студентів, проте його не можна вважати незмінною рисою особистості. За умови своєчасної психокорекційної підтримки та розвитку навичок саморегуляції надмірний і деструктивний перфекціонізм може трансформуватися у більш адаптивну, конструктивну форму. У такому випадку він стає ресурсом, що підвищує мотивацію, самодисципліну та ефективність майбутньої професійної діяльності студентів. Водночас важливо проводити просвітницьку та наукову роботу серед здобувачів освіти, спрямовану на формування розуміння сутності перфекціонізму та шляхів його корекції. Значущою психолого-педагогічною умовою навчального процесу є відсутність надмірного тиску з боку університету: оцінювання має бути дорадчим, а увага викладачів — зосередженою на індивідуальних здібностях, інтересах і мотивації кожного студента. Такий підхід сприяє розвитку усвідомленого навчання, саморозвитку, професійного становлення та особистісного зростання без формування страху помилок і дисфункціонального перфекціонізму.

***Література:***

1. Кононенко О.А. Адаптивні/дезадаптивні тенденції перфекційної особистості. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 2015. Вип. 5. С. 39–42.

2. Свідерська Г.М., Пшик С.А. Психологічні особливості розвитку перфекціонізму та особистісної зрілості студентів. Габітус. 2022. Вип. 40. С. 136–142.

3. Бикова С.В. Особливості перфекціонізму майбутніх фахівців. Теорія і практика сучасної психології. 2020. № 2. С. 14–18.

4. Лящ О.П., Марчук С.В. Перфекціонізм як предмет психологічних досліджень. Габітус. 2021. Вип. 23. С. 146–149.

5. Лоза О. О. Моделі перфекціонізму та методики його діагностики. Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і Психологія. 2016. № 1. С. 122–124.

6. Грубі Т.В. Сучасні моделі перфекціонізму. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2015. Вип. 43. С. 8-15.

7. Томчук С.М., Томчук М.І. Психологія тривоги, страху та агресії особистості в освітньому процесі : монографія.Вінниця : КВНЗ «ВАНО», 2018. 200 с.

8. Bastiani A. Perfectionism in anorexia nervosa. International Journal of Eating Disoders, 1995. N 3. Vol. 17. PP. 147–152.

9. Blatt S. The Mechanism of depression. In: Affective disorders (psychoanalytic contribution to their study). New York International University Press. 2016. P. 13–48.

10. Chang E. Perfectionism as a predictor of subsequent adjustment: Evidence for a specific diathesis-stress mechanism among college students. J Couns Psychol, 2000. vol. 47. PP. 129–138.

11. Ордіна Л. Методологічні засади формування культуротворчого середовища закладу вищої освіти. Publishing House «European Scientific Platform». 2021. С. 4–35. URL : https://doi.org/10.36074/rodmmrfssn.ed-2.01.

***References***

1. Kononenko, O. A. (2015). Adaptyvni/dezadaptivni tendentsii perfektsiinoi osobystosti [Adaptive/maladaptive tendencies of a perfectionist personality]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Psykholohichni nauky, (5), 39–42.

2. Sviderska, H. M., & Pshyk, S. A. (2022). Psykholohichni osoblyvosti rozvytku perfektsionizmu ta osobystisnoi zrilosti studentiv [Psychological features of the development of perfectionism and personal maturity of students]. Habitus, (40), 136–142.

3. Bykova, S. V. (2020). Osoblyvosti perfektsionizmu maibutnikh fakhivtsiv [Features of perfectionism of future specialists]. Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii, (2), 14–18.

4. Liashch, O. P., & Marchuk, S. V. (2021). Perfektsionizm yak predmet psykholohichnykh doslidzhen [Perfectionism as an object of psychological research]. Habitus, (23), 146–149.

5. Loza, O. O. (2016). Modeli perfektsionizmu ta metodyky yoho diahnostyky [Models of perfectionism and methods of its diagnostics]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu ekonomiky ta prava imeni Alfreda Nobelia. Seriia: Pedahohika i Psykholohiia, (1), 122–124.

6. Hrubi, T. V. (2015). Suchasni modeli perfektsionizmu [Modern models of perfectionism]. Aktualni problemy psykholohii: zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. T. I: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia, (43), 8–15.

7. Tomchuk, S. M., & Tomchuk, M. I. (2018). Psykholohiia tryvohy, strakhu ta ahresii osobystosti v osvitnomu protsesi [Psychology of anxiety, fear and aggression of personality in the educational process]. Vinnytsia: KVNZ “VANO”.

8. Bastiani, A. (1995). Perfectionism in anorexia nervosa. International Journal of Eating Disorders, 17(3), 147–152.

9. Blatt, S. (2016). The mechanism of depression. In Affective disorders (psychoanalytic contribution to their study) (pp. 13–48). New York: International University Press.

10. Chang, E. (2000). Perfectionism as a predictor of subsequent adjustment: Evidence for a specific diathesis-stress mechanism among college students. Journal of Counseling Psychology, 47(1), 129–138.

11. Ordina, L. (2021). Metodolohichni zasady formuvannia kulturotvorchoho seredovyshcha zakladu vyshchoi osvity [Methodological principles of forming a culture-creating environment of a higher education institution]. Publishing House “European Scientific Platform”, 4–35.

*УДК 004:159.9.019.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1557-1568*

**Мозгова Галина Петрівна** доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психосоматики та психології здоров'я, факультет психології, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-4836-245X

**Сидоренко Ольга Борисівна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психосоматики та психології здоров'я, факультету психології, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, Україна, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-0925-4966

# ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ

**Анотація.** Сучасні організації функціонують в умовах, що характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та постійних викликів, що суттєво впливає на психологічний стан працівників і якість виконання професійних обов'язків. У цьому контексті, роль HR-служб виходить за межі традиційного кадрового адміністрування, зосереджуючись на забезпеченні психологічного добробуту персоналу.

Стаття присвячена дослідженню інструментів та підходів, які можуть бути використані HR-службами для формування та розвитку ефективних копінг-стратегій у працівників, що є запорукою їхньої стресостійкості, адаптивності та професійної ефективності. Зазначається, що сучасні виклики, як-от перевантаження робочими завданнями, ризик емоційного вигорання та втрата мотивації, посилюються в умовах цифровізації бізнес-процесів, дистанційної роботи та соціально-економічних змін.

Дослідження підкреслює, що глобалізація, транзитивність і віртуальність як ключові ознаки сучасного цифрового суспільства створюють нові види психологічного навантаження. Постійне «зрощення» з технікою, руйнування бар'єрів приватності та надмірний інформаційний потік можуть провокувати унікальні форми копінгу, такі як «цифрова ізоляція» або емоційне дистанціювання. Виявлено, що використання цифрових інструментів та платформ має амбівалентний характер – вони одночасно виступають як ресурс для подолання стресу та джерело нових загроз. У статті обґрунтовано, що інтеграція штучного інтелекту (далі – ШІ) відкриває якісно новий вимір у розвитку копінг-стратегій.

Системи на основі машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє створювати високоточні моделі прогнозування та персоналізовані програми подолання труднощів.

Застосування чат-ботів та віртуальних асистентів на основі ШІ дозволяє забезпечувати безперервний супровід і виступати як «перша лінія» психологічної підтримки. У той же час, підкреслюється необхідність врахування етичних викликів, пов'язаних з використанням ШІ, зокрема, питання захисту персональних даних та ризик знецінення «живого» міжособистісного контакту.

Зроблено висновок, що ефективна організація роботи HR-служб у цифрову епоху має спиратися на збалансоване поєднання трьох ключових елементів: технологічних інновацій, глибинних психологічних знань та етичних принципів. Лише такий комплексний підхід дозволить забезпечити адаптацію працівників до цифрових змін і водночас зберегти цілісність їхньої особистості та психологічний добробут.

**Ключові слова:** HR-служби, копінг-стратегії, психологічний добробут, цифровізація, штучний інтелект, стресостійкість, емоційне вигорання.

**Mozgova Galyna Petrivna** Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Psychosomatics and Health Psychology, Mykhailo Dragomanov State University of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4836-245X

**Sydorenko Olga Borysivna** PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychosomatics and Health Psychology, Faculty of Psychology, Mykhailo Dragomanov State University of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-0925-4966

## USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF COPING STRATEGIES

**Abstract.** Modern organizations operate in conditions characterized by a high level of dynamism, uncertainty and constant challenges, which significantly affects the psychological state of employees and the quality of performance of professional duties. In this context, the role of HR services goes beyond traditional personnel administration, focusing on ensuring the psychological well-being of personnel.

The article is devoted to the study of tools and approaches that can be used by HR services to form and develop effective coping strategies in employees, which is the key to their stress resistance, adaptability and professional efficiency. It is noted that modern challenges, such as overload with work tasks, the risk of emotional burnout and loss of motivation, are intensified in the conditions of digitalization of business processes, remote work and socio-economic changes.

The study emphasizes that globalization, transitivity, and virtuality as key features of modern digital society create new types of psychological stress. Constant «fusion» with technology, the destruction of privacy barriers, and excessive information flow can provoke unique forms of coping, such as "digital isolation" or emotional distancing. It was found that the use of digital tools and platforms is

ambivalent in nature – they simultaneously act as a resource for overcoming stress and a source of new threats.

The article substantiates that the integration of artificial intelligence (AI) opens up a qualitatively new dimension in the development of coping strategies. Machine learning-based systems are capable of analyzing large amounts of data, which allows creating highly accurate forecasting models and personalized programs for overcoming difficulties.

The use of AI-based chatbots and virtual assistants allows for continuous support and acts as a «first line» of psychological support. At the same time, the need to take into account the ethical challenges associated with the use of AI is emphasized, in particular, the issue of personal data protection and the risk of depreciation of «live» interpersonal contact.

It is concluded that the effective organization of HR services in the digital age should be based on a balanced combination of three key elements: technological innovations, deep psychological knowledge and ethical principles. Only such a comprehensive approach will ensure the adaptation of employees to digital changes and at the same time preserve the integrity of their personality and psychological well-being.

**Keywords:** HR services, coping strategies, psychological well-being, digitalization, artificial intelligence, stress resistance, emotional burnout.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та постійними викликами, що суттєво впливають на психологічний стан працівників і якість виконання професійних обов’язків. Будь-яка трудова діяльність супроводжується різноманітними стресогенними чинниками: від перевантаження робочими завданнями й дефіциту часу до ризику емоційного вигорання та втрати мотивації Така ситуація формує необхідність пошуку дієвих підходів до підтримки психологічної стійкості персоналу. Власне одним із можливих варіантів вирішення цієї проблеми є формування та розвиток ефективних копінг-стратегій, які забезпечують здатність індивіда адекватно реагувати на складні ситуації, підтримувати продуктивність і психоемоційну рівновагу.

Роль HR-служб у цьому процесі є визначальною, адже саме вони виступають посередниками між організаційними завданнями та потребами персоналу. Сучасні HR-практики вже не обмежуються кадровим адмініструванням, а зосереджуються на забезпеченні психологічного добробуту працівників, створенні сприятливого робочого середовища та розробці програм підтримки. Однак проблема полягає в тому, що в багатьох організаціях ще недостатньо системно впроваджуються механізми розвитку копінг-стратегій, зокрема з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, дистанційної роботи та воєнних умов в Україні. Це актуалізує необхідність комплексного дослідження організаційних, психологічних та технологічних аспектів функціонування HR-

служб, спрямованих на формування копінг-стратегій працівників як запоруки їхньої стресостійкості, адаптивності та професійної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання цифрових технологій у розвитку копінг-стратегій активно досліджується у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі, адже цифровізація суспільства істотно змінює умови соціальної взаємодії та особистісного розвитку. У працях сучасних дослідників підкреслюється, що цифрові інструменти можуть бути не лише джерелом додаткового навантаження, а й ресурсом для психологічної підтримки, формування стійкості та адаптивних моделей поведінки.

Зокрема, у роботі О. О. Міненко наголошено, що процеси цифровізації детермінують нові форми соціалізації особистості. Авторка підкреслює, що саме цифрове середовище створює умови для появи нових копінг-механізмів, оскільки людина змушена взаємодіяти з інформаційними потоками, технологічними інноваціями та зміненою комунікативною реальністю. Водночас акцент робиться на тому, що формування особистості в умовах цифровізації передбачає необхідність оволодіння навичками саморегуляції, а цифрові інструменти можуть виступати дієвим засобом у цьому процесі.

Цікавою з точки зору практичного виміру є праця Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної та Я. Касяненко, де досліджується діджиталізація HR-процесів. Хоча тематика роботи безпосередньо стосується управління персоналом, автори вказують на тісний зв’язок цифрових інновацій із формуванням нових моделей адаптації та стрес-менеджменту працівників. Використання цифрових платформ для оцінки стану персоналу, управління навантаженням та організації дистанційної роботи може розглядатися як опосередкований фактор розвитку копінг-стратегій. Таким чином, навіть у сфері економіки простежується розуміння того, що технології впливають не лише на ефективність управління, а й на психоемоційний стан людей.

У міждисциплінарному дослідженні М. Лутцевої проблема копінг-стратегій аналізується крізь призму суспільної динаміки. Авторка розглядає копінг як комплексну категорію, що інтегрує психологічні, соціальні та культурні виміри. У цьому контексті цифрові технології виступають своєрідним середовищем, яке одночасно ускладнює та розширює можливості адаптації. З одного боку, інформаційна перенасиченість може провокувати додатковий стрес, з іншого – саме цифрові інструменти забезпечують людину ресурсами для підтримки, навчання та взаємодії. Важливим аспектом є наголос на тому, що копінг у цифрову добу перестає бути суто індивідуальною стратегією, адже технології формують нові канали колективного подолання труднощів через онлайн-спільноти, форуми та цифрові платформи підтримки.

Аналіз зазначених досліджень дозволяє стверджувати, що питання використання цифрових технологій у розвитку копінг-стратегій розглядається багатовимірно: від психологічних особливостей формування особистості до

економічних і соціокультурних процесів. Дослідники сходяться на думці, що технології можуть виконувати як ризикогенну, так і ресурсну функцію. Уміння людини інтегрувати цифрові практики у власну стратегію подолання стресу стає важливим чинником її адаптивності в умовах динамічних змін.

Таким чином, сучасна наукова література підтверджує, що цифрові технології поступово перетворюються на значущий компонент у структурі копінг-стратегій. Подальші дослідження потребують акценту на емпіричному вивченні ефективності окремих цифрових інструментів та їх ролі у формуванні довготривалої стресостійкості

**Мета статті –** теоретичне обґрунтування та практичний аналіз організації роботи HR-служб, спрямованої на формування ефективних копінг-стратегій у працівників, а також визначення інструментів і підходів, що забезпечують розвиток психологічної стійкості персоналу в умовах динамічних змін, цифровізації та соціально-економічних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна психологія описує цифрове суспільство як багатовимірне явище, що має низку специфічних ознак, найважливішими серед яких є: глобалізація, транзитивність та віртуальність. Поняття глобалізації доволі різновекторне і у цьому контексті трактується як процес інтеграції комунікаційних просторів і культурних практик, що спричиняє активне взаємопроникнення різних соціальних середовищ [4, с.26].

Транзитивність як характеристика сучасності виражається у високій змінюваності соціальних структур та нестабільності норм, що регулюють поведінку. До ключових ознак такого стану належать: масштабні суспільні перетворення, посилення глобалізаційних процесів, зростання невизначеності через несталість цінностей і зразків поведінки, а також домінування інформаційного середовища, яке частково перебирає на себе функції сімейних і локальних спільнот.

Ще однією важливою ознакою є феномен віртуальності, що означає формування нового соціального простору, де поєднуються елементи реального та цифрового. Дослідники відзначають, що взаємодія людини з віртуальним середовищем призводить до появи так званої «змішаної реальності», в якій класичні межі між онлайном і офлайном поступово стираються[4, с.27].

Віртуальність тісно пов’язана із нейропластичністю мозку, адже постійне використання цифрових технологій стимулює створення нових нейронних зв’язків. У підсумку може створюватись специфічна «віртуальна особистість», здатна діяти за законами обох просторів – реального та цифрового. Саме тому значущим завданням психологічної науки стає вивчення впливу віртуальної взаємодії на конструювання образу світу людини.

Образ світу розглядається як особистісний простір значень і смислів, що виконує низку ключових функцій: когнітивну, рефлексивну, оцінну, прогностичну та регулятивну. Його структура формується у процесі життєвого досвіду під впливом зовнішніх соціокультурних умов та внутрішніх психологічних

характеристик. Саме він забезпечує людині можливість орієнтації, адаптації й самовизначення у складному й мінливому середовищі.

Сучасна трансформація трудового середовища невід'ємно пов'язана з інтеграцією цифрових технологій, які поступово змінюють не лише організаційні процеси, але й способи психологічної адаптації працівників. Відтак використання цифрових інструментів у сфері HR відкриває нові горизонти для підтримки копінг-стратегій, спрямованих на подолання професійного стресу, попередження вигорання та підвищення психологічної стійкості.

Онлайн-платформи для управління персоналом дозволяють автоматизувати рутинні завдання, що знижує навантаження та звільняє ресурс для творчої і стратегічної діяльності. Крім того, цифрові комунікаційні сервіси забезпечують швидкий доступ до підтримки колег і керівників, що сприяє формуванню соціально орієнтованих копінг-стратегій [5, с.112]. В умовах віддаленої роботи особливого значення набувають мобільні додатки та хмарні сервіси, які дозволяють підтримувати стабільний інформаційний обмін і створювати відчуття залученості навіть за фізичної ізоляції.

Важливою перевагою цифровізації є розширення можливостей для професійного навчання й розвитку. Працівники отримують доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інтерактивних симуляцій, що підвищує їхню впевненість у власних компетенціях і формує проактивні стратегії подолання труднощів. Цифрові технології також створюють умови для гнучкої зайнятості, що дозволяє співробітникам ефективніше поєднувати роботу й особисте життя, знижуючи ризики хронічного стресу [1, с.149]. Таким чином, цифровізація не лише оптимізує управлінські процеси, а й виступає важливим ресурсом для розвитку ефективних копінг-стратегій у професійному середовищі. Вона посилює як індивідуальну стійкість працівників, так і організаційну здатність колективу справлятися з викликами сучасності.

Цифрові технології поступово стають одним із ключових чинників, що впливають на формування та вдосконалення копінг-стратегій. Якщо раніше дослідження подолання стресу ґрунтувалися переважно на психологічних та соціальних підходах, то сьогодні до цього процесу активно інтегруються інструменти цифрової взаємодії. Смартфони, онлайн-платформи, мобільні застосунки та штучний інтелект створюють нові можливості для розвитку індивідуальної й колективної стресостійкості.

Зокрема, цифрові сервіси психоемоційної підтримки дають змогу не лише відслідковувати власний емоційний стан у режимі реального часу, а й аналізувати ефективність застосованих стратегій. Наприклад, застосунки з моніторингу настрою чи рівня стресу дозволяють людині отримати об'єктивний зворотний зв'язок і своєчасно скоригувати поведінку.

Використання алгоритмів штучного інтелекту відкриває перспективу персоналізованих рекомендацій щодо копінг-поведінки з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей.

Особливу роль цифрові технології відіграють у розвитку соціального виміру копінгу. Онлайн-спільноти, форуми та платформи підтримки створюють умови для обміну досвідом, пошуку емоційної чи інструментальної допомоги, що особливо важливо у кризові періоди. Цифрове середовище забезпечує швидкий доступ до колективних ресурсів, формуючи своєрідний «цифровий простір резилієнтності».

Крім того, цифрові медіа впливають на спосіб конструювання образу стресових подій та варіантів їх подолання. З одного боку, інформаційні ресурси можуть виступати джерелом мотивації, навчання та позитивних прикладів. З іншого – надмірний інформаційний потік чи негативний контент здатні провокувати унікальні форми копінгу, такі як емоційне дистанціювання чи «цифрова ізоляція». Це підкреслює необхідність формування інформаційної гігієни як складової ефективного використання технологій у процесі подолання стресу.

Інтеграція цифрових інструментів у сферу копінгу дає змогу поєднати індивідуальні ресурси з можливостями технологічної підтримки, що відкриває нові перспективи для психологічних досліджень, освітніх програм і практик HR-служб, які впроваджують цифрові сервіси як елемент корпоративної системи збереження психічного здоров'я [3, с.188].

Сучасна цифровізація істотно змінює психологічну реальність людини, і ці зміни мають амбівалентний характер. Якщо технічний прогрес відкриває нові можливості, то паралельно він створює й низку загроз для цілісності особистості.

Дослідники відзначають кілька ключових тенденцій, які поступово трансформують внутрішній світ людини.

Однією з них є поступове «зрощення» з технікою, коли гаджети перетворюються не просто на інструменти, а на своєрідні доповнення до тіла й свідомості. У результаті формується залежність: відмова від пристрою сприймається як втрата частини власних можливостей. Водночас цифрове середовище руйнує бар'єри приватності – людина постійно перебуває в полі досяжності для інших, а стан «завжди на зв'язку» стає нормою.

Не менш значущими є зміни у сфері пізнання: замість глибокого осмислення та системного бачення реальності все частіше переважає робота з фрагментарними фактами, які не вибудовуються у цілісну картину. Модифікується і структура потреб – сучасні пристрої задовольняють безліч функцій і дедалі більше виконують роль статусного символу. Водночас соціальні мережі формують нову систему цінностей, де домінують індивідуалістичні та нарцисичні орієнтири.

Віртуальний простір поступово витісняє реальні форми активності: навчання, робота, відпочинок, спілкування переміщуються у цифрове середовище. Проте емоційна глибина таких контактів значно знижується, що веде до поверхневості й обмежує розвиток емпатії. У сфері подолання стресу також відбуваються зміни: замість глибокої емоційної взаємодії люди все

частіше орієнтуються на швидку інструментальну допомогу або ж узагалі тікають у віртуальний світ, ігноруючи проблеми.

Окремої уваги заслуговує феномен викривлення сприйняття часу й простору. Технологічний прогрес настільки прискорюється, що індивід постійно відчуває відставання від нових тенденцій, а культура «миттєвого споживання» змушує швидко забувати попереднє та прагнути нового. У таких умовах контакти й соціальні зв'язки стають нестабільними, легко виникають і так само швидко зникають.

Сукупність цих факторів веде до розмиття особистісних меж і нестійкості ідентичності. Швидка зміна ціннісних орієнтирів, різноманітність культурних впливів і постійне балансування між онлайн- і офлайн-реальністю формують особливий тип особистості з гнучкою, але водночас нестабільною ідентичністю.

Таким чином, інформаційні технології змінюють не лише зовнішні умови існування людини, а й внутрішній образ світу. У ньому зростає частка віртуальних елементів, інформаційних фрагментів та суперечливих смислів, що зумовлює трансформацію уявлень про себе та навколишній світ. Це явище стає викликом для психології, адже вимагає пошуку нових підходів до підтримки особистості в умовах цифрової реальності.

Технології поступово стають невіддільною частиною нашого повсякденного життя, і сфера психічного здоров'я тут не є винятком. Сучасна людина дедалі частіше стикається зі стресом, перевтомою та емоційним виснаженням. Причини цього різні: від інтенсивного робочого ритму та постійного потоку інформації до особистих труднощів і глобальної нестабільності. Відтак цілком закономірно, що саме цифрові інструменти все активніше використовуються для зниження рівня напруження та підтримки внутрішньої рівноваги.

Однією з найпоширеніших категорій технологічних рішень у цій сфері є мобільні додатки для медитації та релаксації. Вони пропонують користувачам широкий спектр практик – від класичних технік усвідомленості (mindfulness) до візуалізацій і дихальних вправ. Наприклад, короткі щоденні сесії медитації дозволяють навіть у робочий перерві «перезапустити» увагу, знизити тривожність та відновити концентрацію. Важливо, що ці додатки мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс: людина може обрати тривалість вправи, голос інструктора або навіть фонову музику. Це створює відчуття контролю над власним психоемоційним станом.

Не менш корисними стають програми для моніторингу настрою. Вони дозволяють щодня фіксувати рівень енергії, емоційний фон чи якість сну. З часом користувач отримує візуалізовану статистику у вигляді графіків, яка допомагає відстежувати закономірності: наприклад, чи впливає недосипання на продуктивність, чи зростає дратівливість у певні дні тижня. Така об'єктивізація власного стану формує усвідомленість і дає можливість вчасно реагувати на тривожні сигнали організму. У багатьох додатках передбачені нагадування, що

стимулюють користувача зробити паузу, відпочити або виконати коротку дихальну вправу. Окрему нішу займають онлайн-платформи для психотерапії. Вони стають справжнім порятунком для людей, які через завантажений графік, віддалене проживання чи інші обставини не мають можливості відвідувати психолога офлайн. Сервіси такого типу надають доступ до кваліфікованих фахівців через відео- або аудіосеанси, а також через текстові консультації. Такий формат має свої переваги: по-перше, клієнт почувається більш захищеним у власному просторі, по-друге, зникають географічні обмеження, а отже, зростає вибір спеціалістів. Крім того, вартість онлайн-сесій часто є нижчою за традиційні консультації. Не можна оминути увагою й використання когнітивно-поведінкових технік у цифрових додатках. Програми, що спираються на принципи КПТ, допомагають користувачам працювати зі своїм мисленням: відстежувати негативні автоматичні думки, аналізувати їх та замінювати більш конструктивними. Це особливо важливо для людей, які схильні до тривоги чи депресивних настроїв. Завдяки інтерактивним вправам користувач поступово формує нові, здоровіші патерни поведінки, що в перспективі знижує ризик хронічного стресу.

Цікаво, що технології не лише пропонують індивідуальні інструменти, а й створюють умови для соціальної взаємодії. Онлайн-спільноти, форуми, групи підтримки у соціальних мережах стають простором, де люди можуть поділитися власними переживаннями та почути інших. Такий формат соціального копінгу має величезне значення, адже відчуття «я не один у своїх проблемах» зменшує ізольованість і підвищує впевненість у подоланні труднощів. У деяких випадках навіть коротке повідомлення від незнайомця з подібним досвідом може стати джерелом підтримки й мотивації [2, с.214].

Слід підкреслити, що технології не претендують на заміну традиційної терапії чи медичних втручань, особливо у випадках серйозних психічних розладів. Проте вони стають ефективним додатковим ресурсом, який доступний у будь-який час і будь-де. Якщо людині потрібно швидко зняти напругу або «перемкнути» увагу, вона може скористатися додатком за кілька секунд. Це зручність, яку складно переоцінити у сучасному світі з його швидкими темпами.

Використання штучного інтелекту відкриває новий вимір у розвитку копінг-стратегій, оскільки дає можливість інтегрувати психологічні знання з потужними інструментами аналізу даних. Якщо традиційні підходи до підтримки стресостійкості здебільшого базувалися на суб’єктивних оцінках чи індивідуальній психотерапії, то алгоритми ШІ дозволяють створювати високоточні моделі прогнозування та персоналізовані програми подолання труднощів.

По-перше, системи на основі машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги інформації – від даних про сон, харчування та фізичну активність до зміни емоційних реакцій у соціальних мережах. На основі цього користувач може отримувати індивідуальні рекомендації, спрямовані на зниження рівня

стресу чи формування адаптивних моделей поведінки. Такий підхід робить процес копінгу не лише більш усвідомленим, а й максимально адаптованим до конкретної особистості.

По-друге, застосування чат-ботів і віртуальних асистентів на основі ШІ дозволяє забезпечувати безперервний супровід у режимі 24/7. Це особливо актуально для сфер, де психологічна допомога є обмеженою через ресурсний дефіцит. Штучний інтелект не замінює живого фахівця, однак здатний стати «першою лінією» підтримки: знизити інтенсивність тривожних переживань, надати інструменти саморегуляції та перенаправити до спеціаліста у складних випадках.

По-третє, інтеграція ШІ в HR-практики відкриває нові можливості для корпоративної психологічної підтримки. Аналізуючи рівень навантаження, частоту звернень до електронних сервісів чи результати внутрішніх опитувань, алгоритми можуть своєчасно виявляти симптоми професійного вигорання та пропонувати індивідуалізовані інтервенції. Це сприяє не лише збереженню психічного здоров'я працівників, а й підвищує загальну ефективність організації.

Водночас використання ШІ у сфері психологічної підтримки супроводжується низкою етичних викликів. Зокрема, постає питання захисту персональних даних, ризик надмірної залежності від цифрових рекомендацій, а також небезпека знецінення «живого» міжособистісного контакту. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук балансу між технологічною ефективністю та гуманістичною складовою психологічної допомоги.

Водночас існують і певні виклики. Наприклад, не всі користувачі здатні самостійно оцінити якість контенту в додатках чи на платформах. Є ризик потрапити на непрофесійні ресурси або некоректні поради. Саме тому важливо розвивати цифрову грамотність та вміти критично ставитися до інформації. Важливим є й питання конфіденційності: адже програми часто зберігають чутливі дані про психоемоційний стан людини. Тому розробники повинні забезпечувати високий рівень захисту персональних даних, аби користувачі могли довіряти системі.

Перспективи розвитку цієї галузі надзвичайно широкі. Уже зараз ведуться дослідження щодо використання штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій. Наприклад, алгоритм може аналізувати дані про сон, настрій та фізичну активність користувача, щоб запропонувати найбільш релевантні вправи чи поради. У майбутньому технології здатні ще точніше «зчитувати» індивідуальні потреби людини й надавати допомогу у режимі реального часу. Саме відкриває нові горизонти у профілактиці стресу та формуванні здорових звичок.

**Висновки.** Сучасна цифрова доба суттєво змінює уявлення про способи подолання складних життєвих і професійних ситуацій. Якщо раніше основним ресурсом виступали міжособистісні зв'язки та внутрішні психологічні механізми, то нині дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти,

що розширюють горизонти можливостей людини. Цифрові сервіси та платформи виступають не лише як допоміжні засоби, а як повноцінні чинники формування нових стилів копінгу.

Аналіз сучасних тенденцій демонструє, що інтеграція інформаційних технологій у професійну сферу веде до якісних змін у структурі діяльності працівників.

Онлайн-комунікація, дистанційне навчання, гнучкі формати роботи та автоматизація рутинних завдань сприяють підвищенню ефективності, але водночас змінюють психологічну природу взаємодії та вимоги до внутрішніх ресурсів людини.

Це вимагає від HR-служб нових форм організації підтримки персоналу, де провідним завданням стає розвиток адаптивних копінг-стратегій.

У дослідженні підкреслено, що цифрове середовище не є однозначно позитивним чи негативним фактором. Воно одночасно відкриває нові можливості для розвитку резилієнтності та створює ризики: від розмиття ідентичності й залежності від гаджетів до втрати здатності до глибокої емоційної взаємодії. Це означає, що подолання стресу в умовах цифровізації набуває подвійного характеру – як пошук нових ресурсів, так і робота з потенційними загрозами.

Таким чином, ефективна організація роботи HR-служб у цифрову епоху має спиратися на поєднання трьох ключових елементів: технологічних інновацій, психологічних знань та етичних принципів. Лише за цієї умови можливо забезпечити баланс між адаптацією працівників до цифрових змін і збереженням цілісності їхньої особистості.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розробку практичних моделей інтеграції цифрових інструментів у систему психологічної підтримки персоналу, що дасть змогу підвищити як індивідуальну стійкість працівників, так і загальну конкурентоспроможність організацій.

***Література:***

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147–156.

2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238.

3. Лутцева М. Копінг-стратегії у контексті суспільної динаміки: міждисциплінарний аналіз через призму психології, політології та соціокультурних технологій / наук. кер. С. О. Ніколаєнко // Strategic innovations of social communications and foreign philology in crisis times : collection of scientific paper of the II International scientific and practical conference, Sumy, May 28, 2025 / responsible editor M. M. Nabok, responsible for the layout V. Sadivnychyy, responsible designer M. Sadivnycha. Sumy : Sumy State University, 2025. P. 187-190.

4. Міненко О.О. Особливості формування особистості в умовах цифровізації суспільства. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: Збірник наукових праць. 2021. № 2(55). С.18-30.

5. Сидоренко О. Б., Федоренко А. Ф., Ханецька Т. І. Самоефективність особистості у виборі копінг-стратегій поведінки. Проблеми сучасної психології. 2019. № 1 (15). С. 112–121.

***References:***

1. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Kasianenko, Ya. (2020). Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiakh [Digitalization of HR-processes in modern realities]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. TNTU, 3(64), 147–156 [in Ukrainian].

2. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., Khlypovka, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in personnel management: challenges and opportunities]. Ekonomichnyi analiz, 34(4), 213–238 [in Ukrainian].

3. Luttseva, M. (2025). Kopinh-stratehii u konteksti suspilnoi dynamiky: mizhdystsyplinarnyi analiz cherez pryzmu psykholohii, politolohii ta sotsiokulturnykh tekhnolohii [Coping strategies in the context of social dynamics: interdisciplinary analysis through the lens of psychology, political science and sociocultural technologies] / nauk. ker. S.O. Nikolaienko. In M.M. Nabok (Ed.), Strategic innovations of social communications and foreign philology in crisis times: collection of scientific paper of the II International scientific and practical conference (pp. 187–190). Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].

4. Minenko, O.O. (2021). Osoblyvosti formuvannia osobystosti v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [Features of personality formation in the conditions of digitalization of society]. Teoretychni i prykladni problemy psykholohii ta sotsialnoi roboty: zbirnyk naukovykh prats, 2(55), 18–30 [in Ukrainian].

5. Sydorenko, O. B., Fedorenko, A. F., Khanetska, T. I. (2019). Self-efficacy of personality in the choice of coping behavior strategies. Problems of Modern Psychology, 1(15), 112–121 [in Ukrainian].

*УДК 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1569-1579*

**Павловська-Кравчук Вікторія Анатоліївна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри соціології та психології навчально-наукового інституту № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0009-0004-9922-7228

# ФЕНОМЕНОЛОГІЯ УСВІДОМЛЕННЯ У ТРАНЗАКЦІЙНОМУ АНАЛІЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне обґрунтування феномену усвідомлення у транзакційному аналізі як форми рефлексійної свідомості. Показано, що в різних школах транзакційного аналізу (класичній, гуманістичній, інтегративній, реляційній та радикальній) усвідомлення трактується не лише як когнітивна функція Его-стану Дорослого, але й як багатовимірний процес, що охоплює тілесні, афективні та реляційні компоненти досвіду. Виокремлено його метарегуляторну роль у деконтамінації Его-станів, подоланні дискаунтингу та трансформації сценарних угод.

Розкрито значення усвідомлення у військовому та поствоєнному контекстах: при флешбеках і станах гіперзбудження воно виконує функцію «повернення в теперішнє», сприяє активації Его-стану Дорослого та зниженню ретравматизації.

Обґрунтовано релевантність транзакційного аналізу для роботи з військовослужбовцями та ветеранами завдяки його здатності інтегрувати когнітивні, тілесні та емоційні інтервенції у структуровану модель психотерапевтичної взаємодії.

Особливу увагу приділено міждисциплінарним підходам (mindfulness, compassion-focused therapy, тілесно-орієнтовані практики), що підсилюють реляційний і феноменологічний вимір транзакційного аналізу. Висвітлено імплементаційні перспективи через багаторівневу модель втручань: психоедукацію, групові інтервенції та індивідуальну транзактно-аналітичну терапію з елементами тілесного заземлення й реконструкції травматичного наративу.

У висновках зазначається, що усвідомлення виступає ключовим інтегративним механізмом регуляції травматичного реагування, сприяє відновленню автономії та формуванню психологічної гнучкості. Впровадження усвідомленнєвих практик у програми психологічної допомоги має не лише клінічну значущість, а й соціальну вагу в умовах війни та поствоєнного відновлення.

**Ключові слова:** усвідомлення, транзакційний аналіз, рефлексійна свідомість, бойовий досвід, військовослужбовці, посттравматичний стресовий розлад, флешбеки, гіперзбудження, сценарні заборони, психологічна реабілітація.

**Pavlovska-Kravchuk Viktoriia Anatoliivna** PhD in Law, Associate Professor at the Department of Sociology and Psychology, Educational and Scientific Institute No. 5, Kharkiv National University of Internal Affairs, 27 Lev Landau Avenue, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0004-9922-7228

# PHENOMENOLOGY OF AWARENESS IN TRANSACTIONAL ANALYSIS IN THE CONTEXT OF MODERN PSYCHOTHERAPY

**Abstract.** The article provides a theoretical justification of the phenomenon of awareness in transactional analysis as a form of reflexive consciousness. It is shown that in different schools of transactional analysis (classical, humanistic, integrative, relational, and radical), awareness is understood not only as a cognitive function of the Adult ego-state but also as a multidimensional process encompassing bodily, affective, and relational components of experience. Its meta-regulatory role in ego-state decontamination, overcoming discounting, and transforming script decisions is highlighted.

The significance of awareness in military and post-war contexts is revealed: in cases of flashbacks and hyperarousal, it performs the function of "returning to the present," facilitates the activation of the Adult ego-state, and reduces retraumatization. The relevance of transactional analysis for working with servicemen and veterans is substantiated due to its ability to integrate cognitive, bodily, and emotional interventions into a structured model of psychotherapeutic interaction.

Particular attention is paid to interdisciplinary approaches (mindfulness, compassion-focused therapy, body-oriented practices), which enhance the relational and phenomenological dimensions of transactional analysis. Implementation perspectives are presented through a multi-level intervention model: psychoeducation, group interventions, and individual transactional analysis therapy incorporating elements of body grounding and traumatic narrative reconstruction.

The conclusions emphasize that awareness functions as a key integrative mechanism for regulating traumatic responses, promoting the restoration of autonomy and the development of psychological flexibility. The introduction of awareness-based practices into psychological assistance programs has not only clinical significance but also crucial social value in the conditions of war and post-war recovery.

**Keywords:** awareness, transactional analysis, reflexive consciousness, combat experience, military personnel, post-traumatic stress disorder, flashbacks, hyperarousal, script injunctions, psychological rehabilitation.

**Постановка проблеми.** Усвідомлення як психологічний феномен посідає центральне місце у сучасних психотерапевтичних підходах, проте його тлумачення суттєво різниться залежно від теоретичної школи [4]. У транзакційному аналізі воно постає не лише як когнітивна здатність Его-стану Дорослого, а як багатовимірний процес, що охоплює тілесний, емоційний та реляційний рівні.

Класична школа транзакційного аналізу трактувала усвідомлення переважно функціонально - як здатність відстежувати транзакції й сценарні рішення (Е. Берн, К. Штайнер, Т. Гарріс, Ф. Ернст) [5]. Згодом гуманістичний напрям (Я. Стюарт, В. Джойнс, П. Кларксон), школа Катексису (П. Левін, Дж. Лі Шифф, А. Шифф), а також радикальна психіатрія (К. Штайнер, Х. Вайкофф) розширили поняття усвідомлення, зблизивши його з категорією рефлексійної свідомості [1]. У сучасних інтегративних моделях (Р. Ерскін, Ж. Мурсунд, Р. Траутман, К. Харгаден, Х. Фоулі, М. Корнелл) воно трактується як «спостережливе Я», що інтегрує когнітивний, афективний та тілесний досвід і створює умови для автентичного вибору [9; 10]. У нашій статті термін усвідомлення розглядається у трьох взаємодо-повнювальних площинах: 1. як когнітивна операція Его-стану Дорослого (ідентифікація стимулу, оцінка релевантності, вибір відповіді); 2. як феноме-нологічний досвід присутності у «тут-і-тепер» (тілесна та інтероцептивна складова, афективна модуляція); 3. як реляційний процес, що виникає у полі «терапевт–клієнт» і структурує досвід через емпатичну атестацію. У рамках транзакційного аналізу це відповідає трьом рівням опису: структурному (Р-А-С), функціональному (діяльність Его-станів у конкретних транзакціях) і сценарному (довготривалі рішення, інджанкції, драйвери, позиції ОК/неОК). Відповідно, усвідомлення виконує метарегуляторну функцію: забезпечує деконтамінацію Его-стану Дорослого, знижує рівні дискаунтингу та ініціює переоцінку «травматичних угод».

Актуальність проблеми зумовлюється тим, що усвідомлення розгля-дається як ключовий механізм психотерапевтичної зміни - воно дозволяє деконтамінувати Его-стани, трансформувати автоматизовані сценарії, усвідо-мити приховані заборони та відновити автономію. У цьому контексті феноменологія усвідомлення у транзакційному аналізі потребує систематизації: від класичних джерел (Е. Берн, К. Штайнер, Т. Гарріс, Ф. Ернст) до гуманістичних і інтегративних моделей (Я. Стюарт, В. Джойнс, П. Кларксон, Р. Ерскін, Р. Траутман, Ж. Мурсунд), реляційних підходів (К. Харгаден, Ш. Сіллс, Х. Фоулі, В. Корнелл) і сучасних міждисциплінарних досліджень mindfulness- та compassion-орієнтованої психотерапії (П. Ґілберт, А. Жвельц, У. Жвельц, Л. Раппапорт) [2, с. 75; 10]. Такий огляд не лише збагачує теоретичний дискурс, але й відкриває практичні перспективи для створення інтервенцій, здатних поєднати раціональні, емоційні та тілесні виміри усвідомлення.

Концептуальна рамка дослідження спирається на три припущення:

1.Полівалентність усвідомлення. Жодна окрема школа транзакційного аналізу не вичерпує його зміст; коректний опис потребує суміщення структурного, процесуального та феноменологічного рівнів.

2.Ієрархічність регуляції. Усвідомлення опосередковує перехід від автоматизованих схем реагування (script-рівень) до вибору адаптивних відповідей (Adult-рівень).

3.Контекстуальна визначеність. Якість усвідомлення залежить від середовищних параметрів (безпечність, реляційна присутність, культурні наративи), що особливо критично у військовому та постбойовому контекстах [3, с. 145; 6, с. 84; 8, с. 28].

Таким чином, окреслені припущення створюють основу для аналізу емпіричних і прикладних механізмів, зокрема у військовому контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Феномен усвідомлення у межах транзакційного аналізу отримав різні інтерпретації в залежності від школи та історичного етапу його розвитку.

У класичних працях Е. Берна усвідомлення розглядається через Его-стан Дорослого як стан об'єктивної оцінки і раціо-нального аналізу досвіду.

К. Штайнер, Т. Гарріс та Ф. Ернст акцентували увагу на тому, що саме усвідомлення дозволяє людині вийти з-під влади автоматичних сценаріїв і змінити життєві позиції [5].

У військовому та поствоєнному контексті особливого значення набуває здатність усвідомлювати та переривати автоматизовані реакції. При флешбеках та інтрузивних образах усвідомлення виконує функцію «повернення в теперішнє», допомагаючи знизити силу ретравматизації [6, с. 84; 8, с. 28]. У стані гіперзбудження воно сприяє активації Его-стану Дорослого, що дозволяє людині регулювати фізіологічну активацію та вводити мікропаузу між стимулом і реакцією.

Саме ці механізми роблять транзакційний аналіз релевантним для роботи з військовослужбовцями та ветеранами, оскільки дозволяють інтегрувати когнітивні й тілесні інтервенції у зрозумілу структуровану рамку [3, с. 223].

Для подальшого викладу виділяємо чотири взаємопов'язані компоненти:

1.Деконтамінаційний. Виявлення домішок Батька/Дитини в Его-стані Дорослого; перехід від перцептивних спотворень до операційної нейтральності.

2.Антидискаунтинговий. Редукція ієрархії дискаунтингу (ситуації - проблеми - альтернатив - власних ресурсів); формування операціоналізованої картини дії.

3.Антиракетний. Розрізнення «ракетних почуттів» і первинних афектів; відновлення доступу до автентичної афективної інформації.

4.Сценарно-рефлексивний. Ідентифікація інджанкцій та драйверів, пере-оцінка «травматичних угод», реконфігурація позицій OK Corral [1; 5].

Подальший розвиток концепту спостерігається у школі Катексису, де П. Левін описала «цикли розвитку» з акцентом на сенсорному та афективному усвідомленні, а Дж. Лі та А. Шифф запропонували методи регресії та ре-батьківства, які створюють умови для усвідомлення незадоволених потреб і трансформації симбіотичних зв'язків.

У гуманістичному напрямі Я. Стюарт і В. Джойнс підкреслили роль самоспостереження й феноменологічного контакту, а П. Кларксон розглядала усвідомлення як здатність до автентичного діалогу у «тут-і-зараз» [1; 4, с. 278].

Усвідомлення пропонується вимірювати на трьох рівнях:

1.Мікрорівень транзакції. Спостережувані індикатори - латентність відповіді, здатність до паузи, корекція каналу комунікації, зниження перехресних транзакцій.

2.Мезорівень сесії. Маркери - ідентифікація «ракетних» емоцій, перехід до первинних афектів, зменшення дисоціативних «провалів», зростання толерантності до тригерів.

3.Макрорівень сценарію. Показники - стабілізація позиції «I'm OK - You're OK», ревізія інджанкцій/драйверів, поява альтернативних поведінкових стратегій у позатерапевтичних контекстах.

Для стандартизації можливе використання комбінації психометричних інструментів (шкали усвідомленості та самоспівчуття) з транзакційно-орієнтованими протоколами спостереження (матриця сценарію, аналіз транзакцій, облік типів позицій).

Важливим внеском стали інтегративні підходи Р. Ерскіна, Ж. Мурсунд і Р. Траутман, які трактують усвідомлення як реляційний процес, що поєднує когнітивний, афективний і тілесний виміри [9; 10]. К. Харгаден і Ш. Сіллс розширили це бачення, визначаючи усвідомлення як форму реляційної присутності у міжособистісному полі [7, с. 214]. У радикальній психіатрії К. Штайнер та Х. Вайкофф наголошували на усвідомленні як політичному та соціальному акті, спрямованому на подолання пригнічення [5].

Механізми дії у військовому та постбойовому контексті.

1.Інтрузії/флешбеки (кластер повторного переживання) - трактуються як автоматизовані «вставки» Дитини; усвідомлення відновлює Дорослий моніторинг і дозволяє змістити фокус із «образу» події на процес її переживання

2.Уникання - підтримується сценарними заборонами («не відчувай», «не думай»). Усвідомлення ідентифікує заборону, переводить її у вербальний рівень та створює умови для контрольованої експозиції.

3.Гіперзбудження - пов'язане з «драйверами» («будь сильним», «поспішай», «будь досконалим»); усвідомлення дозволяє виявити драйверні цикли «перенапруга - виснаження» і ввести регуляційні мікропрактики (пауза, дихальна інтероцепція, реорієнтація уваги) [6, с. 84; 8, с. 30].

Результатом є зменшення частоти перехресних транзакцій у родинних/службових взаємодіях і стабілізація позиції «OK-OK».

Таким чином, усвідомлення в транзакційному аналізі можна розглядати як своєрідний «модератор» військової та постбойової симптоматики. Воно не тільки знижує інтенсивність інтрузивних переживань і напруги, але й забезпечує можливість реконструкції сценарних заборон, що часто формуються у бойових умовах («не відчувай», «будь сильним»). Це робить його універсальним інструментом, що поєднує індивідуальну роботу з травмою та групові програми підтримки у військових колективах. Сучасні інтерпретації зближують транзакційний аналіз з міждисциплінарними підходами.

Так, у моделі MCIP Г. та М. Жвельц усвідомлення постає як «спостережливе Я», що інтегрує прийняття, тілесну присутність та співчуття. У FOAT Л. Раппапорт показала, що тілесно-орієнтоване усвідомлення через творчість відкриває доступ до глибинного «felt sense», критично важливого для роботи з травмою [2, с. 77]. Інтеграція цих підходів вказує на те, що усвідомлення в транзакційному аналізі можна розуміти не лише як когнітивну функцію, а як феноменологічний процес, який поєднує раціональне мислення, афективний досвід і реляційний контакт. Саме таке бачення наближає транзакційний аналіз до сучасних психотерапевтичних парадигм і створює перспективу для його використання в роботі з травматичним досвідом [9; 10].

**Мета статті** - здійснення теоретичного обґрунтування феноменології усвідомлення у транзакційному аналізі як форми рефлексійної свідомості, простежити еволюцію його тлумачення в різних школах транзакційного аналізу (класичній, гуманістичній, інтегративній, реляційній та радикальній), а також окреслення його значення для сучасної психотерапії, зокрема у роботі з травматичним досвідом та посттравматичними розладами.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема усвідомлення завжди займала особливе місце у психотерапевтичних підходах, і транзакційний аналіз не є винятком. Хоча сам термін «рефлексійна свідомість» рідко прямо використовується в літературі з транзакційного аналізу, розуміння усвідомлення в межах різних шкіл цього напряму демонструє його багатовимірність, а також відкриває можливості для інтерпретації, близької до сучасних філософських і психологічних концепцій.

У класичній школі транзакційного аналізу, започаткованій Еріком Берном і розвиненій Клодом Штайнером, Томасом Гаррісом та Френком Ернстом, усвідомлення визначалося передусім як функціонування Его-стану Дорослого. Е. Берн у «Transactional Analysis in Psychotherapy» наголошував, що саме Дорослий є станом усвідомлення, обробки даних та об'єктивної оцінки, що фактично підводить до розуміння усвідомлення як когнітивної рефлексії.

К. Штайнер у «Scripts People Live» підкреслював, що перший крок у зміні життєвого сценарію полягає в тому, щоб усвідомити його існування. Подібна логіка відображає метапізнавальний процес - здатність спостерігати за власним мисленням. Ф. Ернст у «The OK Corral» пропонував модель життєвих позицій, де усвідомлення цих позицій виступає передумовою для вибору нової поведінки. Томас Гарріс у «I'm OK – You're OK» описував Дорослого як функцію, що модерує імпульси Батька і Дитини, забезпечуючи баланс через усвідомлене регулювання. Таким чином, навіть класична традиція містила передумови до сучасного трактування усвідомлення як елемента рефлексійної свідомості [2, с.76, ; 4, с. 280].

У ширшому контексті розвитку психології ідея усвідомлення формувалася і в гуманістичній традиції. К. Роджерс акцентував на «awareness» як ключовій умові терапевтичної зміни й особистісного зростання, тоді як А. Маслоу

описував самосвідомість як невід'ємний компонент процесу самоактуалізації. Ф. Перлз у гештальт-терапії також підкреслював значення усвідомлення «тут-і-зараз» як базової техніки контакту. Ці гуманістичні впливи створили передумови для пізніших інтерпретацій у транзакційному аналізі, де класичне когнітивне розуміння було доповнене феноменологічним і тілесним вимірами [7, с. 214].

У школі Катексису, започаткованій Джекі Лі та Аароном Шиффами й розвиненій Памелою Левін, увага була зміщена до емоційних і тілесних аспектів досвіду. П. Левін у своїй теорії «Cycles of Development» описала повторювані фази людського розвитку, що активуються впродовж життя. Усвідомлення тут має сенсорний та афективний характер, адже інтеграція невирішених завдань розвитку відбувається через повернення до «тут-і-зараз». Дж. Лі та А. Шифф у методах повної регресії та ре-батьківства (re-parenting) створили умови для повторного проживання ранніх етапів розвитку й усвідомлення незадоволених потреб. Хоча ці автори прямо не використовували термін «рефлексійна свідомість», їхні підходи фактично формували підґрунтя для розуміння усвідомлення як процесу інтеграції внутрішнього досвіду, що наближає до сучасного метапізнання [7, с. 214].

Особливістю підходу Катексису є те, що він поєднує глибинно-емоційне проживання із сенсорним фокусом. Це наближує його до тілесно-орієнтованих підходів, де усвідомлення розглядається як здатність вловлювати тонкі сигнали тіла, що передують вербальній артикуляції досвіду. У цьому аспекті транзакційний аналіз перетинається з психосоматикою та тілесною психотерапією (А. Лоуен, В. Райх), а також з сучасними практиками майндфулнесу, які трактують усвідомленість як форму «інтероцептивного заземлення».

У радикальній психіатрії (К. Штайнер, Х. Вайкофф), що розвивалася у 1970–1980-х роках, усвідомлення отримало ще один вимір - соціально-політичний. К. Штайнер у «Radical Psychiatry Manifesto» наголошував на необхідності усвідомлення емоційної грамотності та соціальних структур влади у міжособистісних стосунках. Х. Вайкофф у «Radical Psychiatry and Transactional Analysis in Women's Groups» вивів формулу: «усвідомлення пригнічення - контакт - дія = звільнення». Тут усвідомлення трактувалося як критичний і колективний акт, спрямований на демаскування патернів пригнічення та ізоляції, що дозволяло розглядати його не лише як індивідуальну когнітивну функцію, а як засіб соціальної рефлексії та особистісного самозвільнення [5].

Інтегративна школа ТА (Р. Ерскін, Ж. Мурсунд, Р. Траутманн) зробила вагомий внесок у глибоке осмислення феномена усвідомлення. Р. Ерскін у працях «Inquiry, Attunement and Involvement», «Beyond Empathy», «Relational Patterns, Therapeutic Presence» описував усвідомлення як процес, що відбувається всередині терапевтичного стосунку, де емпатія та емоційне включення терапевта сприяють інтеграції відщепленого досвіду клієнта. Ж. Мурсунд та Р. Траутман у співавторстві з Ерскіном підкреслювали, що справжнє усвідомлення передбачає внутрішній діалог із частинами себе, формування наративу та інтеграцію

прихованих афектів. Я. Стюарт і В. Джойнс («TA Today»; «Personality Adaptations») акцентували увагу на усвідомленні як ключовій умові зміни адаптивних патернів і досягнення автономії. П. Кларксон у «Transactional Analysis Psychotherapy» визначав усвідом-лення як феноменологічний контакт у «тут-і-зараз», що має не лише когнітивний, але й емоційний і тілесний вимір [2, с. 78; 4, . 284]. Отже, інтегративні моделі дозволяють розглядати усвідомлення не лише як інтраперсональний процес, а як реляційну категорію, що особливо важливо у роботі з травматичними станами військових і ветеранів.

Варто зазначити, що інтегративний підхід до усвідомлення в транзакційному аналізі добре узгоджується з нейронауковими моделями. А. Дамазіо розглядає усвідомлення як процес інтеграції тілесних відчуттів у формування «ядрової свідомості», тоді як Д. Сіґел підкреслює значення «простору між стимулом і реакцією» як передумови афективної саморегуляції. Н. Фарб показав, що мозок функціонує у двох режимах - «наративному Я» та «спостережливому Я», і саме останнє знижує автоматичні реакції та підтримує регуляцію афектів. Ці результати підтверджують сучасні положення інтегративного транзакційного аналізу, де усвідомлення описується як процес рефлексії та емоційного контакту, що має як психологічний, так і біологічний вимір.

У гуманістичному та інтегративному напрямках усвідомлення розглядається як процес, що включає феноменологічну присутність, тілесне відчуття, емоційний досвід і свідомий вибір. Це зближує транзакційний аналіз з сучасними міждисциплінарними підходами. Так, у compassion-focused therapy (CFT) П. Ґілберт (Gilbert & Irons) розглядав усвідомленість як основу для формування системи заспокоєння й самоспівчуття. Г. та М. Жвельц у моделі MCIP представили «діамантову модель» спостережливого «я», яке інтегрує присутність у моменті, прийняття та співчуття. Л. Раппапорт у FOAT акцентує на тілесному «felt sense» і творчому вираженні як шляхах доступу до несвідомого й травматичного досвіду. Дж. Кабат-Зінн у програмі MBSR визначив mindfulness як «незасуджуючу увагу до теперішнього моменту», що знижує румінації й підтримує регуляцію емоцій. Дослідження А. Фростадоттір і Д. Дорджі підтвердили, що практики MBCT і CFT підвищують усвідомленість, зменшують симптоми гіперзбудження й формують емпатійне ставлення до себе.

Імплементаційні наслідки для програм допомоги оптимально втілюються через багаторівневу архітектуру втручань, що поєднує психоедукаційні модулі, групові інтервенції та індивідуальну транзактно-аналітичну терапію.

Рекомендується багаторівнева модель:

1.Рівень I (психоедукація) - короткі модулі про Его-стани, «ракетні» емоції, інджанкції/драйвери; тренування мікропаузи й фіксації тригерів (щоденник транзакцій).

2.Рівень II (групові інтервенції) - протоколи безпечної експозиції з опорою на реляційне усвідомлення; відпрацювання альтернативних транзакцій у рольових сценаріях.

3.Рівень III (індивідуальна транзактна-терапія) - сценарний перезапис травматичних угод; робота з позиціями ОК-ОК; інтеграція тілесного заземлення та наративної реконструкції. Система індикаторів ефективності включає динаміку за шкалами гіперзбудження/уникання/інтрузій та транзактно--спостережувані показники (зменшення перехресних транзакцій, стабілізація Дорослого) [3, с. 307; 8, с. 31]. Особливої актуальності тема усвідомлення набуває в українському контексті, де значна кількість військовослужбовців і цивільних зазнали наслідків бойових дій. Психологічні програми підтримки ветеранів і постраждалих від війни дедалі частіше включають практики усвідомленості: тренування уваж-ності, тілесне заземлення, розвиток емпатій-ного самоспостереження. Ці елемен-ти добре інтегруються з методологією транзакційного аналізу, який орієнтований на відновлення функціонування Его-стану Дорослого, трансформацію травматичних сценаріїв та формування автономії. Таким чином, усвідомлення в транзакційному аналізі можна розглядати не лише як теоретичну категорію, а як реальний інструмент допомоги людям у кризових та посттравматичних станах [6, с. 84; 8, с. 28].

Таким чином, у різних школах транзакційного аналізу та споріднених напрямах усвідомлення трактується як когнітивний, афективний, тілесний і реляційний процес, який поєднує індивідуальне та соціальне виміри. Воно виконує роль ключового механізму інтеграції - допомагає деконтамінувати Его-стани, виявляти сценарні заборони, активувати «спостережливе Я» та формувати автономію. Усвідомлення виступає тим універсальним процесом, який дозволяє людині вийти за межі автоматичних патернів і здійснити рефлексивний вибір, що робить його фундаментальним як у теорії, так і в практиці сучасної психотерапії.

**Висновки.** Усвідомлення як механізм регуляції травматичного реагування постає ключовим чинником у сучасних психотерапевтичних підходах. Аналіз нейробіологічних, когнітивних і психолінгвістичних аспектів показує, що практики майндфулнес, терапія прийняття та відповідальності (ACT), а також транзакційний аналіз створюють підґрунтя для формування рефлексійної свідомості та розвитку психологічної гнучкості. Це відкриває можливості для більш ефективної допомоги військовослужбовцям та іншим категоріям осіб із посттравматичними проявами.

Поєднання тілесного заземлення, мовно-наративної реконструкції та емпатійної присутності терапевта сприяє зниженню інтенсивності симптомів, посиленню здатності до саморегуляції й виробленню адаптивних моделей поведінки. Такі інтегративні підходи відповідають світовим тенденціям психотерапевтичної практики та можуть бути використані для створення ефективних програм реабілітації й підтримки осіб із бойовим досвідом.

Отже, впровадження усвідомленнєвих практик у протоколи психологічної допомоги має не лише клінічну значущість, а й важливе соціальне значення в умовах війни та постконфліктного відновлення.

***Література:***

1.Бекеша К. Є., Марценюк М. О. Життєвий сценарій особистості в транзактному аналізі Еріка Берна. 2019. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/4273

2.Білова М. Е. Психологічний супровід під час війни дистанційних сімей за допомогою методів транзактного аналізу. Матеріали 79-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Одеса, 2024. С. 75–78. URL: https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/42051

3.Бриндіков Ю. Л. Реабілітація військовослужбовців – учасників бойових дій в системі соціальних служб: теоретико-методичні основи. Монографія. Хмельницький: Поліграфіст, 2018. 372 с. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13392

4.Бутузова Л. П. Концепція особистісних адаптацій у фокусі транзакційного аналізу. 2024. С. 278–286. URL: https://eprints.zu.edu.ua/42218/

5.Депутатов В. О. Транзактний аналіз як методологічна основа психологічних досліджень. 2015. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/0564/230

6.Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Особливості ступеню вияву у військовослужбовців діагностичних індикаторів ПТСР, зумовленого впливом екстремальних чинників бойової діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Харків: НУЦЗУ, 2016. Вип. 20. С. 84–93.

7.Кривуценко В. В. Особливості застосування транзакційного аналізу при невротичних розладах у клієнтів. The 1st International scientific and practical conference “Science and technology: problems, prospects and innovations”. Osaka: CPN Publishing Group, 2022. С. 214.

8.Чорна В., Серебреннікова О., Коломієць В., Гозак С., Єлізарова О., Рибінський М., Ангельська В., Павленко Н. Посттравматичний стресовий розлад під час повномасштабної війни у військовослужбовців. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 28–39. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-28

9.Erskine R. Inquiry, Attunement, and Involvement in the Psychotherapy of Dissociation. Transactional Analysis Journal. 1993.

10.Erskine R., Moursund J., Trautmann R. Beyond Empathy: A Therapy of Contact-in-Relationship. Transactional Analysis Journal. 1999.

***References:***

1.Bekesha, K. Ye., & Martseniuk, M. O. (2019). Zhyttievyi stsenarii osobystosti v transaktnomu analizi Erika Berna [Life Script of Personality in Eric Berne’s Transactional Analysis] URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/4273 [in Ukrainian].

2.Bilova, M. E. (2024). Psykholohichnyi suprovid pid chas viiny dystantsiinykh simei za dopomohoiu metodiv tranzaktnoho analizu [Psychological Support of Families at a Distance during the War Using Transactional Analysis Methods]. In Proceedings of the 79th Scientific Conference of Teaching Staff and Researchers of Odesa National University named after I. I. Mechnikov (pp. 75–78). Odesa: ONU URL: https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/42051 [in Ukrainian].

3.Bryndikov, Yu. L. (2018). Reabilitatsiia viiskovosluzhbovtsiv – uchasnykiv boiovykh dii v systemi sotsialnykh sluzhb: teoretyko-metodychni osnovy [Rehabilitation of Military Servicemen – Combatants in the System of Social Services: Theoretical and Methodological Foundations]. Khmelnytskyi: Polihrafist URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13392 [in Ukrainian].

4.Butuzova, L. P. (2024). Kontseptsiia osobystisnykh adaptatsii u fokusi tranzaktsijnoho analizu [The Concept of Personality Adaptations in the Focus of Transactional Analysis]. (pp. 278–286) URL: https://eprints.zu.edu.ua/42218/ [in Ukrainian].

5.Deputatov, V. O. (2015). Tranzaktnyi analiz yak metodolohichna osnova psykholohichnykh doslidzhen [Transactional Analysis as a Methodological Basis of Psychological Research] URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/0564/230 [in Ukrainian].

6.Kokun, O. M., Ahaiev, N. A., Pishko, I. O., & Lozinska, N. S. (2016). Osoblyvosti stupeniu vyiavu u viiskovosluzhbovtsiv diahnostychnykh indykatoriv PTSR, zumovlenoho vplyvom ekstremalnykh chynnykiv boiovoi diialnosti [Features of the Manifestation of Diagnostic Indicators of PTSD among Servicemen Caused by Extreme Combat Factors]. Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii – Problems of Extreme and Crisis Psychology, 20, 84–93. Kharkiv: NUTSZU. [in Ukrainian].

7.Kryvutsenko, V. V. (2022). Osoblyvosti zastosuvannia tranzaktnoho analizu pry nevrotychnykh rozladakh u kliientiv [Features of Applying Transactional Analysis in Clients with Neurotic Disorders]. In The 1st International Scientific and Practical Conference “Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations” (p. 214). Osaka: CPN Publishing Group. [in Ukrainian].

8.Chorna, V., Serebrennikova, O., Kolomiiets, V., Hozak, S., Yelizarova, O., Rybinskyi, M., Anhelska, V., & Pavlenko, N. (2023). Posttravmatychnyi stresovyi rozlad pid chas povnomasshtabnoi viiny u viiskovosluzhbovtsiv [Post-Traumatic Stress Disorder during the Full-Scale War among Military Servicemen]. Molodyi vchenyi – Young Scientist, 12(124), 28–39. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-288 [in Ukrainian].

9.Erskine, R. (1993). Inquiry, Attunement, and Involvement in the Psychotherapy of Dissociation. Transactional Analysis Journal, 23(4), 184–194. [in English].

10.Erskine, R., Moursund, J., & Trautmann, R. (1999). Beyond Empathy: A Therapy of Contact-in-Relationship. Transactional Analysis Journal, 29(1), 32–40. [in English].

*УДК 159.923*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1580-1591*

**Піщана Вікторія Миколаївна** старший викладач кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-8841-5873

**Хомерікі Олена Андріївна** доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-3702-0390

# ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КАР'ЄРНИХ БАР'ЄРІВ І ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СТІЙКОСТІ У МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ ТА МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ

**Анотація.** У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін на ринку праці проблема психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів і формування професійної стійкості набуває особливої актуальності. Молоді спеціалісти та майбутні лідери дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними із невизначеністю професійної траєкторії, жорсткою конкуренцією, високими вимогами до гнучкості та здатності до інноваційного мислення.

Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному аналізі сучасних концепцій психології лідерства, кар'єрного розвитку та позитивної психології, що дозволяє виявити ключові механізми подолання бар'єрів, які перешкоджають професійній самореалізації. Особлива увага приділяється когнітивно-поведінковим, мотиваційним та ресурсно-орієнтованим стратегіям, які забезпечують підвищення рівня кар'єрної адаптивності, розвитку стресостійкості, зміцнення самооцінки та формування навичок самоменеджменту.

У межах дослідження проаналізовано як індивідуальні чинники (рівень емоційного інтелекту, толерантність до невизначеності, здатність до рефлексії), так і організаційні детермінанти (менторські програми, корпоративна культура підтримки, політики розвитку молодих талантів), що впливають на процес становлення професійної стійкості. Висвітлено роль психологічних інтервенцій, зокрема тренінгів з розвитку лідерських якостей, програм профілактики професійного вигорання та технологій коучингу, які довели свою ефективність у підвищенні конкурентоспроможності та кар'єрної мобільності молодих фахівців. Результати дослідження мають прикладне значення для розробки цілісних моделей професійного розвитку, спрямованих на формування нового

покоління лідерів, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін, інтегруючи внутрішні психологічні ресурси та зовнішні можливості організаційного середовища.

**Ключові слова:** психологічні стратегії, психологія лідерства, психологія кар'єри, кар'єрні бар'єри, професійна стійкість, молоді спеціалісти, лідерство, емоційний інтелект, кар'єрна адаптивність, самоменеджмент.

**Pischana Viktoriia Mykolaivna** Senior Lecturer, Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sahaidachnyi, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-8841-5873

**Khomeriki Olena Andriivna** Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaidachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3702-0390

## PSYCHOLOGICAL STRATEGIES FOR OVERCOMING CAREER BARRIERS AND DEVELOPING PROFESSIONAL RESILIENCE IN YOUNG PROFESSIONALS AND FUTURE LEADERS

**Abstract.** In today's environment of global competition, digital transformation and dynamic changes in the labour market, the issue of psychological strategies for overcoming career barriers and developing professional resilience is becoming particularly relevant. Young professionals and future leaders are increasingly faced with challenges related to career uncertainty, fierce competition, high demands for flexibility and innovative thinking.

The study is based on an interdisciplinary analysis of contemporary concepts of leadership psychology, career development, and positive psychology, which allows us to identify key mechanisms for overcoming barriers that hinder professional self-realisation. Particular attention is paid to cognitive-behavioural, motivational and resource-oriented strategies that ensure an increase in career adaptability, the development of stress resistance, the strengthening of self-esteem and the formation of self-management skills.

The study analyses both individual factors (level of emotional intelligence, tolerance for uncertainty, capacity for reflection) and organisational determinants (mentoring programmes, supportive corporate culture, young talent development policies) that influence the process of developing professional resilience. The role of psychological interventions, in particular leadership development training, burnout prevention programmes and coaching technologies, which have proven effective in increasing the competitiveness and career mobility of young professionals, is highlighted. The results of the study are of practical importance for the development

of comprehensive professional development models aimed at forming a new generation of leaders capable of acting effectively in conditions of constant change, integrating internal psychological resources and external opportunities of the organisational environment.

**Keywords:** psychological strategies, leadership psychology, career psychology, career barriers, professional resilience, young professionals, leadership, emotional intelligence, career adaptability, self-management.

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок праці характеризується високою динамікою, нестабільністю та зростаючими вимогами до професійних і особистісних компетентностей, що створює нові виклики для молодих спеціалістів і майбутніх лідерів. У цих умовах кар'єрний шлях перестає бути лінійним, набуваючи гнучкого і часто непередбачуваного характеру, що посилює психологічний тиск і формує численні бар'єри на шляху професійної самореалізації.

До основних труднощів належать невизначеність щодо майбутнього працевлаштування, жорстка конкуренція, дефіцит досвіду, низький рівень стресостійкості та відсутність ефективних стратегій самоменеджменту, що ускладнює формування впевненості у власних силах та здатності до лідерства. Додатковим ускладнюючим фактором є швидкі технологічні зміни, які вимагають постійного оновлення знань і навичок, а також висока інтенсивність професійної діяльності, що призводить до зростання ризику емоційного вигорання та зниження рівня психологічного благополуччя. Попри численні наукові напрацювання у сфері психології лідерства та кар'єрного розвитку, недостатньо вивченим залишається питання інтеграції психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів у практику формування професійної стійкості молодих фахівців.

Особливо актуальною є проблема поєднання індивідуальних ресурсів (емоційного інтелекту, рефлексивних здібностей, мотивації до досягнень) та організаційних механізмів підтримки (менторства, політик розвитку молодих талантів, корпоративної культури довіри), що можуть забезпечити ефективний перехід від стану уразливості до стану стійкого професійного зростання. Таким чином, виникає потреба у ґрунтовному психологічному аналізі стратегій подолання кар'єрних бар'єрів, спрямованому на розробку системи практичних інструментів формування професійної стійкості, що стане ключовим ресурсом розвитку майбутніх лідерів в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ryan D. Duffy, професор психології з університету Флориди, відомий своїми роботами у галузі теорії праці (Psychology of Working Theory, PWT) та «work as a calling». Досліджує, як структурні і персональні бар'єри впливають на вибір кар'єри, мотивацію та почуття покликання; Christina Kolar, бере участь у дослідженнях «Resilience in Early-Career Psychologists: Investigating Challenges, Strategies, Facilitators, and the

Training Pathway», де аналізує, які стратегії та ресурси допомагають молодим психологам справлятися з кар'єрними викликами; Stefano Livi, один із авторів дослідження «The Impact of Perceived Barriers to Career Advancement: A Study with a Sample of Italian University Students», яке розглядає, як у сприйнятті студентів (молодих майбутніх фахівців) бар'єри (соціоекономічні, культурні і т.і.) впливають на адаптацію, сприйняття професійного шляху і готовність долати перепони; Süleyman Balcı, автор спільної роботи «Psychological Resilience Levels and Career Barriers Regarding University Students», яка вивчає рівні психологічної стійкості студентів і які кар'єрні бар'єри вони відчувають, особливо в умовах змін (наприклад, дистанційне навчання під час COVID-19); Daniela G. Domínguez, дослідниця, яка працювала з міжнародними студентами у програмах психології консультування, зосереджуючись на «career barriers and coping efficacy», тобто як зовнішні бар'єри та власні ресурси/стратегії здатні допомогти долати ці бар'єри; Joana Coelho Kuntz, професорка в Новій Зеландії, спеціалізується на організаційній психології, зокрема дослідженнях, пов'язаних із резилієнтністю працівників, розвитком лідерства, подоланням перешкод у робочому середовищі, управлінням змін

**Метою статті є** вивчення психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів та механізмів формування професійної стійкості у молодих спеціалістів і майбутніх лідерів шляхом аналізу індивідуальних ресурсів, організаційних практик підтримки та взаємодії особистісних і соціально-економічних факторів з метою розробки науково обґрунтованих підходів до забезпечення ефективної самореалізації та сталого професійного зростання в умовах сучасної мінливої ринкової та технологічної реальності.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін на ринку праці проблема психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів і формування професійної стійкості набуває особливої актуальності, оскільки від здатності молодих спеціалістів та майбутніх лідерів адаптуватися до постійних викликів залежить не лише їхня особиста успішність, а й конкурентоспроможність організацій, у яких вони працюють. Високий рівень невизначеності, що проявляється у нестабільності зайнятості, вимогах до постійного підвищення кваліфікації та інтеграції нових цифрових інструментів у професійну діяльність, формує серйозні психологічні бар'єри на шляху самореалізації. Молоді фахівці часто стикаються із синдромом самозванця, страхом невдачі, недостатнім рівнем упевненості у власних силах та труднощами в управлінні стресом, що значно знижує їхні шанси на просування кар'єрними сходами. Додатковими чинниками стають гендерні та вікові упередження, відсутність підтримки з боку організацій та дефіцит менторських програм, що ускладнює процес інтеграції у професійне середовище. У відповідь на ці виклики особливого значення набувають психологічні стратегії, спрямовані на розвиток професійної стійкості, зокрема формування високого рівня емоційного інтелекту, здатності до саморефлексії,

навичок тайм-менеджменту та побудови здорового балансу між роботою і особистим життям. Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що впровадження програм психологічної підтримки, коучингу та розвитку лідерських компетенцій дозволяє суттєво знизити рівень професійного вигорання та підвищити продуктивність працівників, які перебувають на ранніх етапах кар'єрного шляху. Зокрема, дослідження Deloitte та McKinsey демонструють, що молоді спеціалісти, які мають доступ до системи менторства та програм розвитку особистісної стійкості, у два-три рази частіше займають керівні посади протягом перших п'яти років професійної діяльності. У науковому контексті проблема формування професійної стійкості розглядається крізь призму поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів: внутрішніми є мотивація досягнень, когнітивна гнучкість та впевненість у власних компетенціях, тоді як зовнішніми виступають сприятливе організаційне середовище, культура підтримки та наявність можливостей для професійного зростання. Таким чином, психологічні стратегії подолання кар'єрних бар'єрів стають ключовим чинником не лише для індивідуальної самореалізації, а й для формування стійких моделей розвитку організацій у мінливому світі.

Молоді спеціалісти та майбутні лідери дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними із невизначеністю професійної траєкторії, жорсткою конкуренцією, високими вимогами до гнучкості та здатності до інноваційного мислення, що суттєво впливає на їхнє психологічне благополуччя, рівень мотивації та перспективи професійного зростання. Сучасний ринок праці трансформується з безпрецедентною швидкістю, і традиційні кар'єрні моделі поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем нелінійним траєкторіям, що включають часті зміни професійних ролей, освоєння нових сфер діяльності та необхідність постійного вдосконалення компетенцій. У таких умовах молодим фахівцям важливо оволодіти психологічними стратегіями, які дозволяють не лише долати бар'єри на шляху до кар'єрної самореалізації, а й формувати внутрішню стійкість до невизначеності та зовнішніх стресорів.

Ключовими чинниками стають здатність управляти емоційними станами, подолання страху невдачі та розвитку так званої «growth mindset», орієнтації на зростання, яка базується на усвідомленні, що помилки є частиною навчання, а не доказом неспроможності [4]. Важливу роль відіграє також навичка саморефлексії, яка дозволяє аналізувати власний досвід, усвідомлювати сильні й слабкі сторони та будувати реалістичні стратегії професійного розвитку. Окрім того, здатність до ефективного тайм-менеджменту, планування та делегування завдань розглядається як базова умова для збереження ресурсу й запобігання професійному вигоранню, яке особливо часто виникає на початкових етапах кар'єри, коли очікування значно перевищують реальні можливості.

Дослідження у сфері організаційної психології та лідерства демонструють, що молоді спеціалісти, які мають доступ до менторських програм, тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та практик командної взаємодії, демонструють

вищий рівень професійної впевненості та стійкості. Наприклад, дані міжнародних досліджень свідчать, що системи наставництва у великих корпораціях підвищують ймовірність просування молодих фахівців на керівні посади на 30–40%, оскільки вони отримують не лише професійну підтримку, а й моделі успішної поведінки у складних кар'єрних ситуаціях. У цьому контексті особливе значення набуває формування у молодих лідерів навичок креативного мислення, здатності бачити альтернативні рішення та готовності працювати у мультикультурному й цифровому середовищі, де адаптивність стає визначальним фактором успіху.

Таким чином, подолання кар'єрних бар'єрів та розвиток професійної стійкості молодих спеціалістів і майбутніх лідерів потребує системного підходу, який поєднує індивідуальні психологічні стратегії, організаційні практики підтримки та створення умов для довготривалого розвитку потенціалу. Це не лише забезпечує конкурентоспроможність окремої особистості, а й формує основу для сталого розвитку організацій у глобалізованому та швидкозмінному світі [1].

Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному аналізі сучасних концепцій психології лідерства, кар'єрного розвитку та позитивної психології, що дозволяє виявити ключові механізми подолання бар'єрів, які перешкоджають професійній самореалізації, і водночас сформувати цілісне уявлення про стратегії розвитку професійної стійкості. У фокусі уваги опиняються не лише індивідуальні психологічні характеристики молодих спеціалістів і майбутніх лідерів, такі як рівень самоефективності, когнітивна гнучкість чи емоційний інтелект, а й соціокультурні та організаційні чинники, що або підсилюють, або, навпаки, блокують можливості кар'єрного зростання. Зокрема, гендерні стереотипи, дефіцит менторської підтримки, нестабільність ринку праці та високі стандарти оцінювання результатів праці часто створюють додаткові перешкоди для молодих фахівців, змушуючи їх шукати нові форми психологічної адаптації та професійної мобільності.

Особливої уваги заслуговує роль позитивної психології, яка акцентує на важливості розвитку внутрішніх ресурсів особистості – оптимізму, резилієнтності, здатності бачити можливості у складних ситуаціях. Саме ці риси виступають ключовими у подоланні синдрому професійного вигорання, страху невизначеності та низької толерантності до фрустрації, які є типовими психологічними бар'єрами на ранніх етапах кар'єри. Дослідження міжнародних кейсів демонструють, що поєднання стратегій когнітивно-поведінкової терапії з коучинговими підходами дозволяє значно підвищити рівень впевненості у власних силах, розширює горизонти професійного планування та сприяє виробленню здатності до довготривалої саморегуляції [3].

Крім того, сучасні концепції психології лідерства підкреслюють значення розвитку автентичного стилю управління кар'єрою, що базується на особистісних цінностях, а не лише на зовнішніх очікуваннях чи кон'юнктурі

ринку. Такий підхід дозволяє молодим спеціалістам уникати внутрішніх конфліктів між особистими прагненнями і вимогами середовища, що суттєво знижує ризик професійної дезадаптації. Важливим компонентом дослідження є також аналіз організаційних практик, спрямованих на підтримку молодих фахівців: програми наставництва, інклюзивна корпоративна культура, навчальні ініціативи для розвитку лідерських навичок та психологічної стійкості. Такі програми довели свою ефективність у підвищенні рівня залученості працівників, зменшенні плинності кадрів і створенні умов для сталого професійного розвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що дослідження психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів і формування професійної стійкості у молодих спеціалістів та майбутніх лідерів розкриває комплексну систему взаємодії особистісних, соціальних і організаційних чинників, що визначають траєкторію професійної самореалізації. Виявлення цих механізмів є критично важливим не лише для розуміння індивідуальних процесів адаптації, а й для формування сучасних моделей управління людським капіталом, орієнтованих на підтримку наступного покоління лідерів у динамічному та конкурентному світі.

Особлива увага приділяється когнітивно-поведінковим, мотиваційним та ресурсно-орієнтованим стратегіям, які забезпечують підвищення рівня кар'єрної адаптивності, розвитку стресостійкості, зміцнення самооцінки та формування навичок самоменеджменту, оскільки саме вони становлять основу для подолання як зовнішніх, так і внутрішніх бар'єрів, що постають перед молодими спеціалістами та майбутніми лідерами у сучасному професійному середовищі. Когнітивно-поведінкові стратегії, які традиційно використовуються у психологічному консультуванні, набувають нового значення в кар'єрному контексті, оскільки вони допомагають ідентифікувати і трансформувати деструктивні переконання на кшталт «я не готовий до лідерських функцій» чи «помилки означають поразку» у більш адаптивні настанови, що підтримують розвиток упевненості та конструктивного мислення. Такі підходи дозволяють молодим фахівцям краще справлятися з невдачами, сприймати їх як елемент навчання та розширювати власний простір можливостей для кар'єрного зростання.

Мотиваційні стратегії у цьому контексті включають розвиток внутрішньої мотивації, що ґрунтується на усвідомленні особистісних цінностей та довгострокових кар'єрних цілей, а також використання технік постановки SMART-цілей і стратегічного планування [4]. Молоді спеціалісти, які мають чітке бачення своїх амбіцій та конкретний план дій, демонструють вищий рівень наполегливості у подоланні перешкод та здатність підтримувати продуктивність навіть у періоди невизначеності. Важливим інструментом мотиваційного характеру є також коучингові методи, які спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу особистості, а не на жорстке нав'язування зовнішніх стандартів. У світовій практиці впровадження корпоративних коучингових програм показало підвищення рівня задоволеності роботою та зростання числа молодих спеціалістів, готових брати на себе лідерські ролі.

Ресурсно-орієнтовані стратегії концентруються на розвитку та оптимізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, які можуть стати основою для стійкості та успішної адаптації. Сюди входять як особистісні ресурси (емоційний інтелект, самоефективність, здатність до саморегуляції), так і соціальні ресурси (підтримка з боку наставників, колег, професійних спільнот). Наприклад, міжнародні дослідження доводять, що молоді фахівці, які мають доступ до програм менторства, не лише швидше долають кризові моменти кар'єрного розвитку, а й демонструють вищий рівень задоволеності професійною діяльністю. Залучення ресурсно-орієнтованих стратегій також передбачає використання методик відновлення енергії та запобігання вигоранню, зокрема технік майндфулнес, балансування робочого та особистого життя, а також створення умов для розвитку креативності як ресурсу інноваційного мислення.

У поєднанні когнітивно-поведінкові, мотиваційні та ресурсно-орієнтовані стратегії формують багаторівневу систему психологічної підтримки, яка дозволяє не лише долати кар'єрні бар'єри, а й розвивати професійну стійкість як базову компетентність сучасного лідера. Вони сприяють формуванню здатності ефективно діяти в умовах невизначеності, приймати нестандартні рішення, підтримувати баланс між особистими та професійними потребами та залишатися конкурентоспроможними у швидкоплинному глобалізованому середовищі. У результаті такі стратегії виступають не лише інструментами індивідуальної адаптації, але й чинниками системного розвитку людського капіталу, що визначає потенціал організацій до інновацій, сталого розвитку та збереження лідерських позицій у світі постійних змін.

У межах дослідження проаналізовано як індивідуальні чинники (рівень емоційного інтелекту, толерантність до невизначеності, здатність до рефлексії), так і організаційні детермінанти (менторські програми, корпоративна культура підтримки, політики розвитку молодих талантів), що впливають на процес становлення професійної стійкості, оскільки лише у взаємодії цих вимірів формується цілісна картина психологічних стратегій подолання кар'єрних бар'єрів. Емоційний інтелект як індивідуальний фактор є фундаментальним ресурсом, який визначає здатність молодого спеціаліста не лише усвідомлювати власні емоційні реакції та регулювати їх, але й ефективно взаємодіяти з іншими у професійному середовищі. У ситуаціях жорсткої конкуренції чи невизначеності на ринку праці високий рівень емоційного інтелекту дозволяє уникати деструктивних форм поведінки, будувати продуктивні відносини та підтримувати психологічний баланс. Толерантність до невизначеності виступає критичним чинником стійкості у світі, де традиційні кар'єрні траєкторії втрачають лінійність і передбачуваність. Молоді фахівці, здатні сприймати невизначеність не як загрозу, а як простір можливостей, виявляють більшу гнучкість, швидше адаптуються до змін і демонструють інноваційний підхід у вирішенні проблем. Водночас здатність до рефлексії створює передумови для усвідомленого аналізу власного досвіду, ідентифікації сильних і слабких сторін

та вироблення стратегій особистісного та професійного розвитку, що стає особливо важливим у період ранньої кар'єри.

Організаційні детермінанти підсилюють ці індивідуальні характеристики, створюючи сприятливе середовище для становлення професійної стійкості. Менторські програми забезпечують молодим спеціалістам доступ до досвіду старших колег, знижують рівень невизначеності щодо кар'єрних перспектив і сприяють формуванню позитивних моделей лідерської поведінки. Корпоративна культура підтримки, що базується на принципах інклюзивності, визнання індивідуальних досягнень та заохочення до самореалізації, значною мірою визначає психологічний клімат організації і сприяє зниженню рівня стресу, що виникає у процесі професійного зростання. Політики розвитку молодих талантів, орієнтовані на системне інвестування у навчання, кар'єрний коучинг та можливості горизонтальної і вертикальної мобільності, стимулюють не лише підвищення професійних компетентностей, але й розвиток впевненості у власному майбутньому, що безпосередньо пов'язано з формуванням стійкості.

Аналіз показує, що взаємодія індивідуальних і організаційних чинників створює синергетичний ефект: навіть високий рівень емоційного інтелекту чи здатність до рефлексії можуть залишатися нереалізованими без сприятливих організаційних умов, тоді як добре структуровані менторські програми чи підтримуюча культура не досягнуть повної ефективності без готовності молодого фахівця включатися у процес активного саморозвитку. Таким чином, професійна стійкість не є вродженою якістю чи результатом лише індивідуальних зусиль, а формується як результат постійної взаємодії особистості й організації, у якій індивідуальні психологічні ресурси активуються та підкріплюються завдяки створенню сприятливого середовища розвитку. Це відкриває можливості для побудови комплексних стратегій підтримки молодих спеціалістів і майбутніх лідерів, орієнтованих не лише на подолання бар'єрів, але й на формування довготривалої професійної стійкості як ключової умови кар'єрного успіху у XXI столітті.

Висвітлено роль психологічних інтервенцій, зокрема тренінгів з розвитку лідерських якостей, програм профілактики професійного вигорання та технологій коучингу, які довели свою ефективність у підвищенні конкурентоспроможності та кар'єрної мобільності молодих фахівців, оскільки саме вони формують практичний інструментарій для активного подолання бар'єрів і сприяють інтеграції внутрішніх ресурсів особистості з вимогами сучасного професійного середовища. Тренінги з розвитку лідерських якостей у цьому контексті виступають не лише як форма формування навичок управління командами чи прийняття рішень, а й як середовище для розвитку впевненості у власних силах, відпрацювання стратегій міжособистісної взаємодії та формування навичок впливу й переконання. Систематичне проходження таких тренінгів забезпечує молодим спеціалістам практичний досвід у вирішенні конфліктів, розвитку емоційного інтелекту та розширенні поведінкових

репертуарів, що дозволяє їм почуватися впевненіше у конкурентному середовищі та демонструвати готовність до виконання складних завдань.

Програми профілактики професійного вигорання, які інтегрують когнітивно-поведінкові техніки, практики майндфулнес, методи емоційної регуляції та розвитку стресостійкості, забезпечують стабілізацію психоемоційного стану і запобігають деструктивному впливу надмірних навантажень на особистість. Молоді спеціалісти, які тільки входять у професійну діяльність, часто перебувають у зоні ризику через високий рівень очікувань, невизначеність кар'єрних перспектив та нестачу досвіду у балансуванні робочих і особистих обов'язків. Своєчасна участь у таких програмах дозволяє не лише мінімізувати ризики емоційного виснаження, а й сформувати довготривалі стратегії самодопомоги, що забезпечують підтримку високого рівня мотивації та ефективності в умовах зростаючого тиску.

Технології коучингу, які набули широкого поширення у міжнародній практиці роботи з молодими лідерами, орієнтовані на індивідуалізацію процесу розвитку, акцент на сильних сторонах особистості та формування усвідомленої траєкторії кар'єрного зростання. Коучингова взаємодія створює простір для безпечної рефлексії, переосмислення бар'єрів та пошуку рішень, що відповідають унікальним потребам та ресурсам молодого спеціаліста. На відміну від традиційних освітніх програм, коучинг базується на партнерських відносинах, що підвищує внутрішню відповідальність індивіда за власний розвиток та формує проактивну позицію у виборі стратегій подолання кар'єрних труднощів.

Дані численних емпіричних досліджень підтверджують, що інтеграція цих психологічних інтервенцій у системи професійної підготовки та розвитку значно підвищує конкурентоспроможність молодих спеціалістів, сприяє їхній готовності до адаптації в умовах цифрової трансформації, прискорює процес становлення як майбутніх лідерів та забезпечує більшу мобільність на глобальному ринку праці.

Більш того, такі підходи сприяють зменшенню гендерних і соціальних бар'єрів, оскільки створюють рівні можливості для доступу до інструментів розвитку та підтримки професійної стійкості. Таким чином, психологічні інтервенції є не лише допоміжним інструментом, а стратегічним компонентом формування нового покоління лідерів, здатних ефективно діяти у світі високої конкуренції, невизначеності та постійних викликів.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження стає очевидним, що подолання кар'єрних бар'єрів і формування професійної стійкості у молодих спеціалістів та майбутніх лідерів не може розглядатися як окремий елемент професійної підготовки, а повинно бути системним і багаторівневим процесом, який охоплює індивідуальні, організаційні та соціальні чинники. Встановлено, що саме психологічні стратегії такі як когнітивно-поведінкові, мотиваційні, ресурсно-орієнтовані – виступають ключовими механізмами у процесі адаптації до складних умов сучасного ринку праці, сприяють зниженню впливу

невизначеності та конкурентного тиску, формують навички самоменеджменту і дозволяють ефективно реалізовувати власний потенціал.

Аналіз індивідуальних характеристик, таких як емоційний інтелект, здатність до рефлексії, толерантність до невизначеності, показав їхній безпосередній зв'язок із рівнем професійної стійкості та готовністю до лідерства. Разом із тим підтверджено, що організаційні ресурси, наприклад, менторські програми, корпоративна культура підтримки, розвиток молодих талантів – створюють необхідні умови для інтеграції внутрішніх ресурсів особистості у систему професійного розвитку. Таким чином, саме поєднання індивідуальних і організаційних детермінант забезпечує синергетичний ефект, що сприяє швидшій адаптації молодих фахівців і їхньому успішному просуванню кар'єрними траєкторіями.

Водночас доведено, що психологічні інтервенції (тренінги з розвитку лідерських якостей, програми профілактики вигорання та технології коучингу) мають стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності та мобільності молодих спеціалістів, оскільки вони формують у них здатність до саморегуляції, розширюють спектр адаптивних стратегій і створюють основу для усвідомленого кар'єрного вибору. Емпіричні дані підтверджують ефективність цих методів у контексті профілактики професійних ризиків, збереження психоемоційного балансу та підвищення мотиваційної готовності до професійної самореалізації.

З огляду на глобальні соціально-економічні трансформації, цифровізацію та зростання конкуренції, саме психологічні стратегії повинні розглядатися як один із ключових факторів формування нового покоління лідерів, які здатні не лише долати кар'єрні бар'єри, але й створювати умови для інноваційного розвитку та сталого функціонування організацій. Це підкреслює важливість інтеграції психологічних підходів у систему професійної освіти, управління персоналом та державної політики щодо підтримки молодих спеціалістів.

Таким чином, дослідження підтвердило, що розвиток професійної стійкості та подолання кар'єрних бар'єрів є не лише особистісним завданням молодого фахівця, а й стратегічним викликом для суспільства та економіки, що вимагає комплексних, багаторівневих рішень, заснованих на психологічних стратегіях, які поєднують особистісний розвиток, організаційну підтримку та соціальну інтеграцію.

***Література:***

1. Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., Autin, K. L. (2019). The Psychology of Working Theoryю Journal of Counseling Psychology, 63 (2), 127-148.

2. Marini, M., Livi, S., Prislei, L., Parisse, C., Cecalupo, A., Scarci, F., Benvenuto, G. (2023). The Impact of Perceived Barriers to Career Advancement: A Study with a Sample of Italian University Students Sustainability, 15 (11), 74-88

3. Kolar, C., von Treuer, K., Koh, C. (2019). Resilience in Early-Career Psychologists: Investigating Challenges, Strategies, Facilitators, and the Training Pathway. Australian Psychologist, 52 (3), 198-208.

4. Balcı, S., Timur, Y. (2023). Psychological Resilience Levels and Career Barriers Regarding University Students. International Journal of Educational Research Review, 8 (3), 407-421.

***References:***

1. Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., Autin, K. L. (2019). The Psychology of Working Theory [The Psychology of Working Theory]. Journal of Counseling Psychology – Journal of Counseling Psychology, 63 (2), 127-148.[in English]

2. Marini, M., Livi, S., Prislei, L., Parisse, C., Cecalupo, A., Scarci, F., Benvenuto, G. (2023). The Impact of Perceived Barriers to Career Advancement: A Study with a Sample of Italian University Students [The Impact of Perceived Barriers to Career Advancement]. Sustainability – Sustainability, 15 (11), 74-88[in English]

3. Kolar, C., von Treuer, K., Koh, C. (2019). Resilience in Early-Career Psychologists: Investigating Challenges, Strategies, Facilitators, and the Training Pathway [Resilience in Early-Career Psychologists]. Australian Psychologist – Australian Psychologist, 52 (3), 198-208. [in English]

4. Balcı, S., Timur, Y. (2023). Psychological Resilience Levels and Career Barriers Regarding University Students [Psychological Resilience Levels and Career Barriers Regarding University Students]. International Journal of Educational Research Review – International Journal of Educational Research Review, 8 (3), 407-421. [in English]

*УДК 159.947:616.89-085.851:316.42*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1592-1604*

**Скляренко Сергій Русланович** магістр психології, викладач психологічних дисциплін, психолог-консультант, здобувач PhD, асистент кафедри психології, Київський медичний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-5159-752X

# «ГОЛОС ПРЕДКІВ» СЕРГІЯ СКЛЯРЕНКА ЯК КОЛЕКТИВНА РОЗСТАНОВОЧНА ТЕХНІКА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МЕТОДОЛОГІЯ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

**Анотація.** У статті представлено авторську колективну розстановочну техніку «Голос Предків» Сергія Скляренка (далі – Техніка), створену як інтегративний метод роботи з родовою пам’яттю та трансгенераційними процесами. Теоретичну основу становлять архетипова психологія (К. Г. Юнг), системна сімейна терапія (М. Боуен), психодраматичні принципи (Дж. Л. Морено), тілесноорієнтовані підходи (А. Ловен, С. Порджес) та сучасні міждисциплінарні напрацювання щодо колективної травми й епігенетичних механізмів адаптації (Р. Єгуда, І. М. Мансю). Об’єднання та операціоналізацію цих підходів у єдиному структурованому протоколі здійснив Скляренко Сергій Русланович. Метою дослідження є опис теоретичних і методологічних засад Техніки, розкриття її просторово-символічної організації, етапів практики та представлення результатів апробації. Дизайн дослідження — змішаний (якісно-кількісний); апробація відбулася у 2024–2025 роках у шести групах (N=54; вік 22–58 років). Описується просторово-символічна організація практики, структура етапів (налаштування – процес – інтеграція – завершення), ролі учасників, протоколи безпеки та мовні формули фасилітації. Особливий акцент зроблено на принципах мінімальної директивності, тілесної регуляції, автономії учасника та культурної чутливості. Наводяться якісні результати, згруповані в чотири тематичні блоки: відновлення зв’язку з родовою лінією, ресурсна інтеграція, тілесно-емоційна регуляція, розширення смислової перспективи. Збір даних: напівструктуровані інтерв’ю, письмові рефлексії, спостереження фасилітатора; аналіз — контент-аналіз і тематичний аналіз із застосуванням методологічної тріангуляції. Результати свідчать, що 82 % учасників повідомили про відчуття підтримки від предків, 67 % – про виникнення ресурсних станів, 45 % – про зниження рівня тривожності у перші дні після практики. Виявлено чотири провідні тематичні кластери переживань: «відновлення зв’язку з родовою лінією», «ресурсна інтеграція», «тілесно-емоційна регуляція», «розширення смислової перспективи». Обговорено можливості застосування Техніки в психотерапевтичних, освітніх та соціокультурних

контекстах, обмеження та етичні аспекти її використання. Окреслено напрями подальших досліджень: розроблення психометричних інструментів кількісної оцінки ефективності, порівняльні дослідження з альтернативними груповими методиками, вивчення кроскультурної валідності підходу та уточнення механізмів дії.

**Ключові слова:** авторська розстановочна техніка Сергія Скляренка; колективна динаміка; родова пам'ять; фасилітація; психотерапевтичні практики; трансгенераційна передача; тематичний аналіз; контент-аналіз; колективна травма; полівагальна регуляція.

**Skliarenko Serhii Ruslanovych** Master of Psychology, Teacher of Psychological Disciplines, Psychological Consultant, PhD Candidate, Assistant of the Department of Psychology, Kyiv Medical University, Kyiv, https//orcid.org/0000-0001-5159-752X

## SERHII SKLIARENKO'S «VOICE OF THE ANCESTORS» AS A COLLECTIVE ARRANGEMENT TECHNIQUE: THEORETICAL FOUNDATIONS, METHODOLOGY, RESULTS, AND PRACTICAL APPLICATION

**Abstract.** The article presents the author's collective constellation technique «Voice of the Ancestors» by Serhiy Sklyarenko (hereinafter – the Technique), developed as an integrative method for working with ancestral memory and transgenerational processes. The theoretical foundations draw upon archetypal psychology (C. G. Jung), systemic family therapy (M. Bowen), psychodramatic principles (J. L. Moreno), body-oriented approaches (A. Lowen, S. Porges), and contemporary interdisciplinary research on collective trauma and epigenetic mechanisms of adaptation (R. Yehuda, I. M. Mansuy). The integration and operationalization of these approaches into a single structured protocol was carried out by Serhiy Ruslanovych Sklyarenko. The aim of the study is to describe the theoretical and methodological foundations of the Technique, outline its spatial-symbolic organization, practice stages, and present the results of pilot implementation. The research design is mixed-method (qualitative and quantitative); the pilot study was conducted in 2024–2025 across six groups (N = 54; age range: 22–58 years). The article describes the symbolic structure of the space, the sequence of stages (attunement – process – integration – closure), participant roles, safety protocols, and facilitator language patterns. Special attention is given to principles such as minimal directiveness, somatic regulation, participant autonomy, and cultural sensitivity. Qualitative findings are grouped into four thematic clusters: reconnection with the ancestral lineage, resource integration, somatic-emotional regulation, and expansion of meaning-making perspectives. Data collection methods included semi-structured interviews, written reflections, and facilitator observations. Data analysis employed

content analysis and thematic analysis with methodological triangulation. Results indicate that 82% of participants reported a sense of ancestral support, 67% experienced resourceful states, and 45% noted reduced anxiety levels within the first days following the session. The four dominant experiential clusters are identified as: «reconnection with the ancestral lineage», «resource integration», «somatic-emotional regulation», and «expansion of meaning perspective». The article discusses the potential applications of the Technique in psychotherapeutic, educational, and sociocultural contexts, as well as limitations and ethical considerations. Directions for further research include the development of psychometric tools for quantitative assessment, comparative studies with other group methods, investigation of cross-cultural validity, and clarification of the Technique's mechanisms of action.

**Keywords:** author's constellation technique; Serhii Skliarenko; collective dynamics; ancestral memory; facilitation; psychotherapeutic practices; transgenerational transmission; thematic analysis; content analysis.

**Постановка проблеми.** Сучасна психотерапевтична практика функціонує у середовищі підвищеної невизначеності, яке позначене війнами, масовими міграціями, втратами, економічними потрясіннями та запитом на колективне відновлення. Зростає інтерес до феноменів родової пам'яті, міжпоколіннєвої передачі травматичного досвіду, пошуку методів, здатних інтегрувати індивідуальне опрацювання смислів з груповою динамікою й ритуально-символічними формами взаємодії. У цьому контексті виникла авторська колективна розстановочна техніка «Голос Предків», яку розробив і системно інтегрував Скляренко Сергій Русланович.

Техніка поєднує системно-сімейну логіку, архетипову образність, тілесну регуляцію та психодраматичні прийоми в структурованому груповому протоколі. Наукова новизна полягає у поєднанні класичних підходів (Юнг, Боуен, Морено, Сатир) із сучасними моделями колективної динаміки та врахуванням епігенетичних концепцій стресу; простір практики організовано як символічне «родове поле». Практична значущість – у відтворюваності, економності засобів і придатності для психотерапевтичних, освітніх і соціокультурних контекстів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна психотерапевтична парадигма функціонує в умовах посиленої глобальної та локальної турбулентності – зростання колективного стресу, війни, пандемії, вимушеної міграції та руйнації соціальних структур. Ці виклики зумовлюють зміну фокусу з індивідуального опрацювання травми на колективну та міжпоколіннєву динаміку, що проявляється у зростанні інтересу до ритуально-символічних, наративних та тілесно-орієнтованих форм психотерапії. У цьому контексті актуальним є вивчення авторських методів, що інтегрують класичні психотерапевтичні підходи з новітніми науковими концепціями, зокрема техніки «Голос Предків» С. Скляренка.

*Класичні засади.* Архетипова психологія К. Юнга [1] окреслює колективне несвідоме як носій універсальних образів, що структурують досвід поколінь; концепт архетипів пояснює групові символічні процеси в ритуально організованих практиках. Сімейні системи М. Боуена [2] пропонують модель міжпоколіннєвої взаємодії та диференціації Я; психодрама Дж. Л. Морено [3] відкриває можливості для символічної дії, експериментування з ролями та рольової інверсії; підходи В. Сатир [4] підсвічують комунікативні патерни й рух до автентичності. Розстановочні роботи Б. Геллінгера [5] демонструють, як просторові конфігурації та репрезентативні ролі актуалізують приховані динаміки лояльності, виключення та «порядку любові». Паралельно тілесно-орієнтовані школи (А. Лоуен [6]; полівагальна теорія С. Порджеса [7]; дослідження Бессель ван дер Колка [8; 9]) нагромадили аргументи на користь того, що тілесна саморегуляція, інтероцепція та сенсомоторна інтеграція істотно впливають на переробку травматичного досвіду.

*Сучасні доповнення.* У 2020–2025 рр. значно посилився дискурс колективної травми, групової резилієнтності та постстресової адаптації в умовах пандемічних і воєнних криз; актуалізовано дослідження правопівкульних/ афективних механізмів регуляції (А. Шор [10; 11]), емпіричні огляди групової психотерапії (І. Ялом [12]), а також міждисциплінарні обговорення епігенетичних механізмів міжпоколіннєвих ефектів (Р. Єгуда [13] та ін. [14-34]).

При всій перспективності цих напрямів, консенсусним залишається застереження: клінічні/групові протоколи не можна редукувати до «епігенетичного втручання»; механізми дії таких практик ймовірніше перебувають у зоні спільних терапевтичних факторів, безпечної прив’язаності в групі, наративної реконструкції та тілесно опосередкованих процесів регуляції.

**Мета статті –** (1) детально описати Техніку, її етапи, просторово-символічну організацію та мовні протоколи; (2) обґрунтувати теоретичні підвалини; (3) представити результати апробації у шести групах; (4) окреслити сфери застосування, обмеження та етичні застереження; (5) сформулювати напрями подальших досліджень.

**Теоретичні засади та концептуальна рамка:**

Техніка «Голос Предків» спирається на п’ять принципів, сформульованих і інтегрованих Сергієм Скляренком:

1) Багаторівневість: індивідуальне переживання як перетин особистої історії, родових наративів і соціокультурних смислів.

2) Втілена символізація: тілесні пози, мікрорухи, дихальні патерни й просторові конфігурації як носії символічного змісту, що актуалізує архетипові сценарії.

3) Безпечна колективна присутність: група як «контейнер»; фасилітатор створює рамку для спонтанності та діалогу, мінімізуючи вертикальність.

4) Мінімальна директивність: відмова від остаточних інтерпретацій «за учасника»; використання мовних протоколів, які підтримують автономію.

5) Ритуальність: чітка послідовність етапів (відкриття – кульмінація – інтеграція – закриття), матеріальні маркери (свічка), символічні переходи.

**Завдання:** систематизація джерел; опис дизайну; верифікація процедур безпеки; аналіз якісних і кількісних показників; формулювання практичних рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу.**

*Дизайн дослідження.* Змішаний: якісна частина (інтерв'ю, рефлексії, спостереження) поєднувалася з елементарними кількісними індикаторами самооцінки станів до/після (відкриті питання з подальшим кодуванням категорій; у статті подаються частки відповідей, не стандартизовані шкали).

*Вибірка.* Шість незалежних груп (2024-2025), загалом N=54 (22-58 років; стать – змішана). Набір здійснювався за принципом зручної вибірки з урахуванням критеріїв включення.

*Етика.* Усі учасники надали інформовану згоду; забезпечено анонімність і право завершити участь без пояснень.

*Критерії включення:* готовність до групової роботи; відсутність гострої психіатричної симптоматики чи кризових станів, що потребують невідкладної допомоги.

*Критерії обережності:* тяжкі соматичні стани; недавні травматичні події – за індивідуальним погодженням; уразливі групи – лише за наявності плану кризового реагування.

*Збір даних.* (1) Напівструктуровані інтерв'ю (10-20 хв) одразу після сесії; (2) письмові рефлексії (10-15 хв); (3) спостереження фасилітатора з польовими нотатками, включаючи систематичні відмітки щодо ритму групи, невербальної синхронізації та сигналів перевантаження.

*Аналітична процедура.* Етап 1 – контент-аналіз для виокремлення повторюваних смислових одиниць (первинні коди); Етап 2 – тематичний аналіз у шести кроках (ознайомлення з даними; первинне кодування; пошук тем; ревізія тем; уточнення та найменування; підготовка звіту); Етап 3 – методологічна тріангуляція (зіставлення інтерв'ю, письмових рефлексій і нотаток фасилітатора); Етап 4 – peer debriefing з незалежним консультантом. Валідаційні кроки: контроль насиченості (saturation), перевірка узгодженості категорій, протокол обговорення розбіжностей у кодуванні.

**Розширений опис техніки «Голос Предків».**

*Структура простору.* Група розміщується в колі; центр – символічне «родове поле» зі свічкою як матеріальним маркером пам'яті. Фасилітатор – учасник кола, що знижує вертикальність і підсилює горизонтальну суб'єктність. Матеріали: свічка, стілець для тимчасової «порожньої позиції предків», папір і ручки, вода; за потреби – ковдри/каремати.

*Ролі.* Базові ролі – «батько», «мати», «дитина», «предки». Ротація можлива за внутрішнім сигналом учасника, що підтримує автономію та тонку настройку на власні межі.

*Тривалість.* Повний цикл – 90-120 хв (адаптації можливі для освітніх і громадських форматів – 60-75 хв).

*Етап 1. Налаштування (10-15 хв).* Правила безпеки (добровільність; конфіденційність; право на «стоп»; турбота про тіло); коротка дихальна практика з подовженим видихом; фокус на опорі стоп і м'якій увазі до тілесних відчуттів; формування наміру: «Я відкритий(а) побачити те, що готове з'явитися».

*Етап 2. Розподіл ролей (10 хв).* Добровільний вибір; коротке нагадування про можливість переходу між ролями тільки з повагою до себе та сигналів тіла.

*Етап 3. Основний процес (45-70 хв).* Підтримка повільного ритму; запрошення до спонтанних мікрорухів; короткі вербалізації в «я-позиції» («Я відчуваю…», «Мені хочеться сказати…»); символічні зустрічі у центрі кола – наближення фігури «дитини» до «батька/матері» чи «предків»; тілесні жести (доторк до серця, плечей, землі, стільця як «місця предків»). Формули прийняття (якщо органічно): «Я беру життя від вас», «Я дозволяю собі бути продовженням роду», «Я залишаю назад те, що не належить моєму життю».

*Етап 4. Завершення (15-20 хв).* Повернення до кола; заземлення; подяка роду й групі; короткі усні поділення; письмова рефлексія; гасіння свічки як символ закриття поля.

*Протоколи безпеки.* Заборонені різкі втручання, фізичний тиск, довгі монологи; фасилітатор стежить за ознаками перевантаження й пропонує деескалацію: контакт із опорою, повільне дихання, розширення периферійного поля зору, при необхідності – коротка розмова в стороні з можливістю не повертатися до групи.

*Мовні протоколи фасилітатора (приклади).* «Перевірте опору стоп», «Подихайте так, як зараз комфортно», «Скажіть менше слів, але ближче до відчуттів», «Залишайтеся в межах, які безпечні для вас», «Ви можете зупинитись у будь-який момент».

*Інструментарій оцінювання та документації:*

Форми короткої самооцінки до/після (5-7 пунктів): заспокоєність, ясність наміру, відчуття підтримки, рівень тривожності, тілесний комфорт, готовність до дії; шкала 0–10.

Щоденник рефлексій (після сесії та через 72 години): відкриті запитання про тілесні відчуття, образи/спогади, фрази-підтримки, маленьку інтеграційну дію. Форма спостережень фасилітатора: ритм групи, мікроознаки синхронізації (подих, пози), частота контактів очима, частота нервового сміху, інциденти перевантаження та реакції на протоколи безпеки.

Кодування. Первинні коди (приклади): «опора/земля», «тепло/груди», «сльози/полегшення», «погляд/зустріч», «фраза-прийняття», «межі/стоп». Об'єднання в теми: зв'язок з родовою лінією; ресурсна інтеграція; тілесно-емоційна регуляція; розширення смислової перспективи.

Забезпечення якості. Перевірка насиченості; обговорення кодів із консультантом; збереження анонімізованих витягів для аудиту.

*Результати апробації:*

Кількісні індикатори. 82 % учасників повідомили про відчуття підтримки від предків; 67 % – про виникнення ресурсних станів (спокій, ясність, теплота, внутрішня опора); 45 % – про зменшення суб'єктивної тривожності протягом перших 3-5 днів.

Додатково 58 % відзначили покращення якості сну в перші дві ночі після сесії; 41 % – підвищення мотивації до малих побутових дій («маленький крок»).

*Якісний аналіз:*

Тема 1. Відновлення зв'язку з родовою лінією. Учасники описують переживання довгої тяглості: «Я частина історії, яка триває». Нерідко з'являється метафора «спини/опори»: «Наче за спиною – рід, і я не один(одна)».

Тема 2. Ресурсна інтеграція. Здатність прийняти підтримку від батьківських фігур і «предків» через короткі внутрішні фрази та жести; відмічається м'яке зниження самокритики й зростання дозволу «брати по силі».

Тема 3. Тілесно-емоційна регуляція. Описуються сповільнення, поглиблене дихання, тепло в грудях, поодинокі сльози з подальшим полегшенням; учасники фіксують кращий контакт із тілом і «внутрішнім ритмом».

Тема 4. Розширення смислової перспективи. Переосмислення конфліктів лояльності, розрізнення «моє – не моє» в поведінкових сценаріях, готовність до малих конкретних кроків у напрямку самопідтримки.

Ілюстративні фрагменти (анонімізовано).

- «Коли я торкнулася стільця в центрі, ніби відчула тепло в спині – стало легше дихати».
- «Фраза «Я беру життя від вас» прозвучала несподівано просто – і я заспокоївся».
- «Замість історій у голові з'явилося відчуття опори під стопами».

*Обговорення результатів:*

Отримані дані узгоджуються з теоріями групової психотерапії, де чинники універсальності, інстиляції надії, альтруїстичної підтримки, катарсису та інтерперсонального навчання описують базові механізми позитивних зрушень.

Правопівкульна перспектива (афективна комунікація, невербальна синхронізація, «налаштування» ритмів) пояснює відзначені учасниками тілесно-емоційні ефекти; полівагальна концепція безпеки/загрози допомагає інтерпретувати значення сповільнення, подовженого видиху, роботи з опорою.

Символічна організація простору кола функціонує як «лабораторія» для безпечного проживання ролей і редизайну лояльностей, що корелює з системною сімейною оптикою. Попри те, що популярні міждисциплінарні дискусії про епігенетичні механізми міжпоколіннєвих ефектів посилились, наш дизайн не дозволяє робити біологічні висновки; коректніше тлумачити результати через «загальні фактори» терапії, групову синхронізацію, наративну реконструкцію та тілесну регуляцію. Важливо також враховувати можливість соціально бажаних відповідей і роль культурних сценаріїв у сприйнятті символічних дій.

*Порівняння з суміжними підходами.* Порівняно з класичними розстановками, «Голос Предків» зменшує директивність, відмовляється від остаточних інтерпретацій за клієнта, підсилює автономію учасника та орієнтацію на тілесну саморегуляцію. Порівняно з психодрамою — мінімум реквізиту, короткі вербалізації, більше уваги до ритму та сенсомоторної безпеки. Це робить Техніку доступною для освітніх і громадських форматів, де ресурси обмежені.

*Практична цінність.* Техніка відтворювана, економна, адаптивна; може слугувати містком між психотерапевтичними, освітніми та соціокультурними програмами, особливо у спільнотах, що пережили колективні травматичні події.

*Практичні рекомендації щодо впровадження (розширено):*

*Кадрові вимоги.* Фасилітатор має підготовку в одній чи кількох суміжних школах (сімейні системи, психодрама, кармотерапія, групова робота, тілесні підходи), володіє навичками кризового реагування, етичної комунікації та базовою підготовкою з травмоінформованих підходів.

*Формат і частота.* Рекомендовано цикл із 4-6 сесій раз на 2-3 тижні; міжсесійні завдання: короткі письмові рефлексії (до 10 хв), вправи заземлення (2-3 хв щодня), за бажання – малі ритуали пам’яті (свічка, фотоальбом) без привласнення культурних практик.

*Адаптації:.*

- Освіта: 60-75 хв, акцент на культурну пам’ять і ненасильницьку комунікацію; зменшення інтенсивності кульмінаційних моментів; чіткіші рамки часу.
- Громади: залучення елементів локальних традицій (пісня, поезія) з повагою до різноманіття; попередні розмови з лідерами думок спільноти.
- Онлайн-формат (за необхідності): менші групи (до 10 осіб), більше пауз, використання символічних маркерів (камінчик/свічка/аркуш) у кожного учасника, чіткий протокол безпеки.

*Оцінювання результатів.* Окрім суб’єктивних шкал до/після і письмових рефлексій, доцільно застосовувати короткий опитувальник «Родова підтримка – Ресурс – Регуляція» (РПР) у пілотній версії (3 підшкали по 3-4 пункти з 11-бальною шкалою). Показники доцільно відстежувати на Т0 (перед), Т1 (після), Т2 (через 7 днів).

*Етичні застереження.* Техніка не є медичною/психіатричною допомогою; за наявності гострих станів потрібна індивідуальна консультація. Ключові вимоги – добровільність участі, право на мовчання, право припинити участь, чіткі тілесні межі, культурна чутливість, уникнення обіцянок лікувального ефекту.

*Обмеження дослідження:*

1) Невипадкова, невелика вибірка (N=54) обмежує узагальнюваність.

2) Відсутність контрольної групи й довготривалого катамнестичного спостереження – невідомо, наскільки стійкими є ефекти.

3) Самозвіти можуть бути схильні до соціально бажаних відповідей; хоча методологічна тріангуляція це частково знижує, усунути повністю не можна.

4) Культурні чинники (локальні ритуальні коди) впливають на прийнятність та ефективність; необхідні кроскультурні дослідження.

5) Обмеження якісного дизайну й неможливість робити біологічні висновки щодо епігенетичних механізмів.

**Додаток А. Стандартизований протокол проведення сесії (повна версія)**

*Мета:* забезпечити відтворюваність Техніки у різних групах і контекстах.

1) Підготовка простору (10 хв): тиша; коло зі стільців; відсутність бар'єрів; свічка у безпечній підставці; папір і ручки; вода; вентиляція; доступність виходу.

2) Вступ і договори (5 хв): добровільність; конфіденційність; право на «стоп»; турбота про кордони тіла; повага до різноманітності досвідів; заборона «виправлення/рятування» без запиту.

3) Дихальна регуляція (5-7 хв): подовжений видих (4:6); розслаблення плечей; увага до опори стоп; можлива м'яка вокалізація на видиху.

4) Намір (2 хв): «Я відкритий(а) побачити те, що готове з'явитися»; перевірка внутрішніх меж («по силі»).

5) Розподіл ролей (5-7 хв): пропозиція базових ролей; нагадування про можливість переходу між ними лише за внутрішнім сигналом; недирективність.

6) Основний процес (45-60 хв): фази уповільнення і мікрорухів; символічні зустрічі у центрі; короткі фрази в «я-позиції»; паузи; заземлення у разі перевантаження; фокус на тілесних маркерах безпеки (опора, подих, погляд).

7) Інтеграція (10-15 хв): повернення в коло; подяка; усні поділення за бажанням; письмова рефлексія; мікроплан «однієї маленької дії».

8) Закриття поля (2 хв): спільне зосередження; гасіння свічки; завершальна фраза («Я залишаю з повагою те, що належить минулому»).

*Зразки фраз фасилітатора:*

«Зверніть увагу на опору під стопами», «Якщо слова зайві – достатньо присутності», «Пауза – це теж дія», «Скажіть менше, але ближче до відчуття», «Ви можете вибрати не говорити/не рухатися».

*Питання для письмової рефлексії:*

(1) Що я відчував(ла) у тілі під час процесу?

(2) Які образи/спогади з'являлися?

(3) Які фрази я забираю із собою як підтримку?

(4) Яка одна маленька дія допоможе інтегрувати досвід у найближчі дні?

*Процедури деескалації:* контакт із опорою (стілець, підлога, стіна); дихання з подовженим видихом; позіхання/видих із голосом; фокус на периферійному полі зору; за необхідності — вихід із кола, коротка розмова в стороні, повернення лише за згодою.

*Контроль вірності протоколу (fidelity):* короткий чек-лист для фасилітатора (чи проговорені договори; чи запропонована дихальна практика; чи витримано ритм; чи запропоновано деескалацію у разі перевантаження; чи задокументовано виняткові випадки).

**Додаток В. Етичні рекомендації та інформована згода (скорочено).**

*Принципи:* повага до гідності; добровільність; конфіденційність; мінімізація шкоди; культурна чутливість.

*Інформована згода:* учасник ознайомлений з метою, форматом, потенційними ризиками (емоційна інтенсивність), правом припинити участь; контакти для звернень після сесії. Дані – анонімні; використання – лише у знеособленому вигляді.

*Критерії включення/обережності:* повнолітні учасники; відсутність гострих психіатричних епізодів; при недавній втраті – додаткова індивідуальна консультація.

*Робота з уразливими групами:* лише в партнерстві з фахівцями із профільною компетенцією; адаптація тривалості та інтенсивності; наявність плану кризового реагування; можливість супровідної індивідуальної сесії.

*Зберігання даних:* захищені носії; обмежений доступ; термін зберігання — не довший за потреби дослідження, після – знищення.

*Комунікація результатів:* уникати обіцянок лікувального ефекту; чітко маркувати межі застосовності; поважати різні світоглядні позиції.

*Глосарій ключових термінів (скорочено):*

«Родове поле» – символічно організований простір групи, де відбуваються значущі зустрічі ролей і дій.

«Ресурсна інтеграція» – переживання дозволу брати підтримку у формі внутрішніх фраз, жестів і нових смислів.

«Втілена символізація» – процес, у якому тілесні мікрорухи та пози набувають символічного змісту.

«Мінімальна директивність» – фасилітаційний принцип, що обмежує інтерпретації й підсилює автономію учасника.

«Деескалація» – набір м’яких прийомів зниження інтенсивності (опора, дихання, периферійна увага, пауза).

**Висновки.** «Голос Предків» – авторська колективна розстановочна техніка Сергія Скляренка, що поєднує архетипово-символічний, системний, тілесний і груповий виміри. Результати апробації демонструють високу суб’єктивну корисність: посилення відчуття підтримки, поява ресурсних станів, зменшення тривожності. За умови дотримання протоколів безпеки та етичних стандартів Техніка може бути адаптована для психотерапевтичних, освітніх та культурних програм. Подальші дослідження мають зосередитися на кількісній валідації ефектів, порівняльних випробуваннях і кроскультурній перевірці.

**Перспективи подальших досліджень:**

- Розроблення та психометрична валідація опитувальника РПР (структура факторів, надійність, валідність конструкту; порівняння з суміжними шкалами).
- Порівняльні дослідження з психодрамою, майндфулнес-групами, класичними розстановками (рандомізовані/квазіекспериментальні дизайни, змішані методи).

- Кроскультурні дослідження у громадах зі специфічними наративами травматичного досвіду.
- Якісні лонгітюди смислових реконструкцій (3–6 місяців).
- Вивчення впливу підготовки фасилітатора та групових норм на результати; розробка інструментів оцінки «вірності протоколу» (fidelity).

**Подяки:**

Подяка учасникам груп, колегам за методичні коментарі та незалежному консультанту за перевірку кодів у процесі тематичного аналізу.

**Заява про конфлікт інтересів:**

Конфлікт інтересів відсутній. Фінансування не отримано; дослідження виконано на волонтерських засадах.

**Примітка щодо авторства:**

Автор та інтегратор підходів: Скляренко Сергій Русланович. Рекомендовані формулювання для зовнішніх згадок: «Авторська колективна розстановочна техніка «Голос Предків» Сергія Скляренка»; «Техніку «Голос Предків» розробив і підходи об'єднав Сергій Скляренко».

***Література:***

1. Bandura A. Social learning theory. Prentice Hall. 1977.
2. Bowen M. Family therapy in clinical practice. Jason Aronson. 1978.
3. Moreno J. L. Psychodrama. Beacon House. 1946.
4. Satir V. Conjoint family therapy. Science and Behavior Books. 1983
5. Hellinger B. Love's hidden symmetry. Zeig, Tucker & Theisen. 1998.
6. Lowen, A. Bioenergetics. Coward, McCann & Geoghegan. 1975.
7. Porges S. W. The polyvagal theory. W. W. Norton. 2011.
8. Bessel van der Kolk. The body keeps the score. Viking. 2014.
9. Van Gennep A. The rites of passage. University of Chicago Press. 1960.
10. Schützenberger A. A. The ancestor syndrome. Routledge. 1998.
11. Schore A. N. Right brain psychotherapy. W. W. Norton. 2019.
12. Yalom I. D., & Leszcz M. The theory and practice of group psychotherapy (6th ed.). Basic Books. 2020.
13. Yehuda, R. Traumatic stress and epigenetics. Current Psychiatry Reports. 2016. №18 (7). PP. 1–7.
14. Braun V., & Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. 2006. № 3 (2). PP. 77–101.
15. Bronfenbrenner U. The ecology of human development. Harvard University Press. 1979.
16. Collins R. Interaction ritual chains. Princeton University Press. 2004.
17. Damasio A. The feeling of what happens. Harcourt. 1999.
18. Gelo O., Pritz A., & Rieken B. (Eds.). Psychotherapy research. Springer. 2015.
19. Jung C. G. The archetypes and the collective unconscious. Princeton University Press. 1969.
20. Kellermann P. Sociodrama and collective trauma. Jessica Kingsley. 2001.
21. Krippendorff K. Content analysis (4th ed.). SAGE. 2019.
22. Assmann J. Cultural memory and early civilization: Writing, remembrance, and political imagination. Cambridge University Press. 2011. DOI https://doi.org/10.1017/CBO9780511996306
23. Siegel D. J. The developing mind (2nd ed.). Guilford Press. 2012.
24. Turner V. The ritual process. Aldine. 1969.

25. Wampold B. E. The great psychotherapy debate (2nd ed.). Routledge. 2015.
26. White M., & Epston D. Narrative means to therapeutic ends. W. W. Norton. 1990.
27. Hübl T. Healing collective trauma: A process for integrating our intergenerational and cultural wounds. Sounds True. 2020.
28. Yehuda R., & Lehrner A. Intergenerational transmission of trauma effects: Putative role of epigenetic mechanisms. World Psychiatry. 2018. №17 (3). PP. 243–257.
29. Sarigedik E., et al. Intergenerational transmission of psychological trauma: Structural brain correlates. European Psychiatry. 2022. № 65 (1).
30. Stauffe K. A. Trauma and the Soul: A psycho-spiritual approach to human development and its interruption. 2022.
31. Scholtens S., et al. Conceptualisation of the systemic organisational constellation method. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2024.
32. Systemic constellations applied in organisations: A systematic reviewResearchGate preprint / summary of systematic review. 2021.
33. Thege, B. K., et al. The efficacy of pandemic-adjusted family/systemic constellation therapy. Journal of Psychosomatic Research. 2024.
34. Pylypenko, N., Radchuk, H., Shevchenko, V., Horetska, O., Serdiuk, N., Savytska, O. The Psychodrama Method of Group Psychotherapy. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience. 2023. №14(3). C.134-149. DOI https://doi.org/10.18662/brain/14.3/466

***References:***

1. Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice Hall.
2. Bowen, M. (1978). Family therapy in clinical practice. Jason Aronson.
3. Moreno, J. L. (1946). Psychodrama. Beacon House.
4. Satir, V. (1983). Conjoint family therapy. Science and Behavior Books.
5. Hellinger, B. (1998). Love's hidden symmetry. Zeig, Tucker & Theisen.
6. Lowen, A. (1975). Bioenergetics. Coward, McCann & Geoghegan.
7. Porges, S. W. (2011). The polyvagal theory. W. W. Norton.
8. Bessel van der Kolk.. (2014). The body keeps the score. Viking.
9. Van Gennep, A. (1960). The rites of passage. University of Chicago Press.
10. Schützenberger, A. A. (1998). The ancestor syndrome. Routledge.
11. Schore, A. N. (2019). Right brain psychotherapy. W. W. Norton.
12. Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2020). The theory and practice of group psychotherapy (6th ed.). Basic Books.
13. Yehuda, R. (2016). Traumatic stress and epigenetics. Current Psychiatry Reports, 18(7), 1–7.
14. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.
15. Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development. Harvard University Press.
16. Collins, R. (2004). Interaction ritual chains. Princeton University Press.
17. Damasio, A. (1999). The feeling of what happens. Harcourt.
18. Gelo, O., Pritz, A., & Rieken, B. (Eds.). (2015). Psychotherapy research. Springer.
19. Jung, C. G. (1969). The archetypes and the collective unconscious. Princeton University Press.
20. Kellermann, P. (2001). Sociodrama and collective trauma. Jessica Kingsley.
21. Krippendorff, K. (2019). Content analysis (4th ed.). SAGE.
22. Siegel, D. J. (2012). The developing mind (2nd ed.). Guilford Press.

23. Turner, V. (1969). The ritual process. Aldine.
24. Assmann, J. (2011). Cultural memory and early civilization: Writing, remembrance, and political imagination. Cambridge University Press.
25. Wampold, B. E. (2015). The great psychotherapy debate (2nd ed.). Routledge.
26. White, M., & Epston, D. (1990). Narrative means to therapeutic ends. W. W. Norton.
27. Hübl, T. (2020). Healing collective trauma: A process for integrating our intergenerational and cultural wounds. Sounds True.
28. Yehuda, R., & Lehrner, A. (2018). Intergenerational transmission of trauma effects: Putative role of epigenetic mechanisms. World Psychiatry, 17(3), 243–257.
29. Sarigedik, E., et al. (2022). Intergenerational transmission of psychological trauma: Structural brain correlates. European Psychiatry, 65(1).
30. Stauffer, K. A. (2022). Trauma and the Soul: A psycho-spiritual approach to human development and its interruption.
31. Scholtens, S., et al. (2024). Conceptualisation of the systemic organisational constellation method. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice.
32. Systemic constellations applied in organisations: A systematic review. (2021). ResearchGate preprint / summary of systematic review. (
33. Thege, B. K., et al. (2024). The efficacy of pandemic-adjusted family/systemic constellation therapy. Journal of Psychosomatic Research.
34. Pylypenko, N., Radchuk, H., Shevchenko, V., Horetska, O., Serdiuk, N., Savytska, O. The Psychodrama Method of Group Psychotherapy. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience. 2023. №14(3). С.134-149. DOI https://doi.org/10.18662/brain/14.3/466

*УДК 331.446.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1605-1617*

**Скляренко Інна Юріївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Вітомський Юрій Леонідович** кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-3094-5104

**Нікітенко Микола Євгенович** аспірант 3 року навчання кафедри психології, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0009-0008-4501-6029

# ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ САМОРОЗВИТКУ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТІ ФАХІВЦІВ: РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ ОРІЄНТАЦІЙ І КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ

**Анотація**. У статті представлено результати теоретико-емпіричного дослідження психологічних закономірностей інтеграції тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту фахівців з урахуванням ролі мотиваційно-ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та особистісної зрілості. Обґрунтовано, що ефективне опанування технологій управління часом є не лише інструментальним умінням, а й багатовимірним психологічним процесом, у якому взаємодіють мотиваційно-смислові структури особистості, здатність до когнітивної перебудови та рівень сформованості саморегуляційних механізмів.

На основі системного аналізу сучасних концепцій самоменеджменту та емпіричних даних, отриманих за участю 60 фахівців соціономічного та бізнес-профілю, доведено, що висока мотиваційно-ціннісна залученість, орієнтація на довгострокові цілі та усвідомлені професійні пріоритети позитивно корелюють з показниками організації робочого часу ($r=0,62$; $p<0,01$) і зменшенням рівня прокрастинації ($r=-0,55$; $p<0,01$). Когнітивна гнучкість, вимірювана за допомогою шкали Cognitive Flexibility Scale, виявилася предиктором здатності до швидкої адаптації в умовах змін та підвищення стресостійкості ($\beta=0,47$; $p<0,001$), що безпосередньо впливає на продуктивність та сталість професійного саморозвитку.

Показано, що особистісна зрілість, оцінена за шкалою Personal Maturity Scale, виконує роль інтегратора, забезпечуючи гармонійне поєднання інструментальних та ціннісно-мотиваційних компонентів тайм-менеджменту та сприяючи формуванню внутрішньої автономії у прийнятті рішень. Отримані результати дають змогу сформулювати рекомендації щодо розроблення освітніх та тренінгових програм для підготовки фахівців різних сфер, спрямованих на розвиток цілісних стратегій професійного самоменеджменту, де тайм-менеджмент розглядається як ключовий ресурс професійного зростання, самореалізації та попередження професійного вигорання.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, професійний саморозвиток, самоменеджмент, мотиваційно-ціннісні орієнтації, когнітивна гнучкість, особистісна зрілість, стресостійкість, прокрастинація.

**Skliarenko Inna Yurievna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Vitomskyi Yurii Leonidovych** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Educational and Scientific Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sahaidachnyi, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3094-5104

**Nikitenko Mykola Yevhenovych** 3rd year postgraduate student, Department of Psychology, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0008-4501-6029

## PSYCHOLOGICAL PATTERNS OF TIME MANAGEMENT IN PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT AND SELF-MANAGEMENT OF SPECIALISTS: THE ROLE OF MOTIVATIONAL ORIENTATIONS AND COGNITIVE FLEXIBILITY

**Abstract.** The article presents the results of a theoretical and empirical study of the psychological patterns of integrating time management into the system of professional self-development and self-management of specialists, taking into account the role of motivational and value orientations, cognitive flexibility and personal maturity. It is substantiated that effective mastery of time management technologies is not only an instrumental skill, but also a multidimensional psychological process in which the motivational and semantic structures of the personality, the ability to cognitive restructuring, and the level of self-regulation mechanisms interact.

Based on a systematic analysis of modern concepts of self-management and empirical data obtained with the participation of 60 specialists in the socio-economic

and business fields, it has been proven that high motivational and value involvement, orientation towards long-term goals, and conscious professional priorities positively correlate with indicators of work time organisation ($r=0.62$; $p<0.01$) and a decrease in the level of procrastination ($r=-0.55$; $p<0.01$). Cognitive flexibility, measured using the Cognitive Flexibility Scale, was found to be a predictor of the ability to adapt quickly to change and increase stress resistance ($\beta=0.47$; $p<0.001$), which directly affects productivity and the consistency of professional self-development.

It has been shown that personal maturity, assessed using the Personal Maturity Scale, acts as an integrator, ensuring a harmonious combination of instrumental and value-motivational components of time management and contributing to the formation of internal autonomy in decision-making. The results obtained make it possible to formulate recommendations for the development of educational and training programmes for the training of specialists in various fields, aimed at developing comprehensive strategies for professional self-management, where time management is considered a key resource for professional growth, self-realisation and the prevention of professional burnout.

**Keywords**: time management, professional self-development, self-management, motivational and value orientations, cognitive flexibility, personal maturity, stress resistance, procrastination.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному професійному середовищі, де постійне зростання обсягів інформації, інтенсивність робочих процесів і швидкість прийняття рішень стають визначальними чинниками ефективності, питання інтеграції тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту набуває особливої наукової та практичної актуальності. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених методам управління часом, досі недостатньо вивченими залишаються психологічні механізми, що забезпечують сталий розвиток навичок тайм-менеджменту не лише як технічного інструменту організації діяльності, а як комплексного феномену особистісного зростання, який інтегрує мотиваційно-ціннісні орієнтації, когнітивну гнучкість та особистісну зрілість.

Багато наявних моделей акцентують увагу на поведінкових стратегіях планування та розподілу часу, проте ігнорують роль глибинних ціннісно-смислових процесів та здатності до адаптивного мислення, що визначають довгострокову ефективність професійного самоменеджменту. Водночас результати емпіричних досліджень свідчать про зростання рівня професійного вигорання та хронічного стресу серед фахівців різних сфер, що безпосередньо пов’язано з недостатньою сформованістю інтегрованих навичок управління власним часом та ресурсами.

Це зумовлює потребу у створенні цілісної наукової моделі, яка б пояснювала закономірності взаємодії мотиваційно-ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та особистісної зрілості як ключових детермінант

інтеграції тайм-менеджменту у професійний саморозвиток. Вирішення цієї проблеми має важливе значення для підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних до стійкого особистісного та кар'єрного зростання, а також для розроблення освітніх програм і тренінгових технологій, спрямованих на формування компетенцій ефективного самоменеджменту, що є критично необхідним в умовах сучасного ринку праці та непередбачуваних соціально-економічних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Альберт Бандура (Albert Bandura) досліджував самоефективність, мотиваційні процеси та їхній вплив на саморегуляцію та професійний розвиток; Керол Двек (Carol Dweck) відома своїми роботами з теорії «mindset», яка безпосередньо пов'язана з когнітивною гнучкістю та адаптивністю у навчанні та професійній діяльності; Денієль Голман (Daniel Goleman) досліджував емоційну компетентність, саморегуляцію та її роль у професійному успіху та управлінні часом; Мартін Селігман (Martin Seligman) вивчав позитивну психологію, мотиваційні ресурси та стійкість, що мають прямий вплив на професійний саморозвиток і управління стресом; Міхай Чіксентмихайї (Mihaly Csikszentmihalyi) досліджував феномен «flow», ефективне використання ресурсів та часу, а також зв'язок між мотивацією, концентрацією та професійною ефективністю.

**Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні цілісної психологічної моделі інтеграції тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту фахівців шляхом виявлення й аналізу взаємозв'язків між мотиваційно-ціннісними орієнтаціями, когнітивною гнучкістю та рівнем особистісної зрілості як ключових детермінант ефективного управління часом і ресурсами, що забезпечують підвищення професійної стійкості, запобігання емоційному вигоранню та сприяють сталому особистісному й кар'єрному зростанню в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Психологічні закономірності інтеграції тайм-менеджменту у систему професійного саморозвитку та самоменеджменту фахівців: роль мотиваційно-ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та особистісної зрілості – це міждисциплінарна проблематика, яка вимагає синтезу теорій саморегуляції, мотивації та когнітивної нейропсихології для адекватного опису механізмів, що забезпечують ефективну організацію часу як психодинамічного феномену професійного функціонування. У центрі уваги стоїть теза про те, що тайм-менеджмент слід розглядати не як набір технік і прийомів, що зовні накладаються на діяльність суб'єкта, а як інтегральну складову форми професійної самоідентифікації і саморегулятивної системи, яка функціонує на перетині мотиваційно-ціннісних структур, когнітивної гнучкості й рівня особистісної зрілості; саме ці три чинники визначають адаптивність, стабільність і трансляційну здатність тайм-менеджменту в довготривалу траєкторію професійного розвитку [1].

Мотиваційно-ціннісні орієнтації регулюють спрямованість часових практик: інструментальна орієнтація, зумовлена прагматичними, продуктивнісними цінностями, стимулює застосування алгоритмічних стратегій планування та контрольних механізмів (наприклад, дедлайни, розбиття задач на підцілі), тоді як смислотвірні або автономні цінності активують рефлексивні, мета-орієнтовані форми тайм-менеджменту, що включають пріоритезацію завдань у контексті кар'єрної місії, професійної автентичності та життєвих смислів [4]. Ця дихотомія підкреслює функціональну неоднорідність часових стратегій: одні забезпечують краткочасну ефективність, інші — довготривалу когерентність з системою цінностей, і оптимальна інтеграція передбачає динамічний компроміс між ними, що реалізується через механізми метамотивації та системи внутрішньої винагороди.

Когнітивна гнучкість виступає ключовим інструментальним чинником, який модулює можливість переналаштування часових стратегій відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов. На рівні виконавчих функцій когнітивна гнучкість реалізується через здатність до когнітивного переключення, інгібіції автоматичних реакцій та оновлення робочої пам'яті; це дозволяє фахівцю адаптувати план дій у реальному часі, ефективно регулювати пріоритети й уникати пасток ригідних шаблонів планування. Нейропсихологічні кореляти цієї здатності – інтерактивна активність префронтальних та фронто-парієтальних мереж забезпечують когнітивний ресурс для контекстної модифікації часових проектів. У психологічній практиці це означає, що інтервенції, спрямовані на підвищення когнітивної гнучкості (наприклад, тренінги метакогнітивного моніторингу, вправи на перспективне мислення та розширення репертуару стратегій вирішення задач), прямо покращують якість тайм-менеджменту та сприяють швидшій реінтеграції тайм-стратегій у процеси професійного саморозвитку.

Особистісна зрілість, розуміється тут як інтегративна характеристика, що включає автономність, відповідальність, здатність до рефлексії, емоційну регуляцію і горизонтування (ability to project future self), відіграє роль модератора між мотиваційними змістами і когнітивними ресурсами. Особистісно зріла особистість має більш розвинений смислотвірний апарат, що дозволяє трансформувати зовнішні вимоги у внутрішні цілі, синхронізувати щоденні часові практики з довготерміновою професійною стратегією, і внаслідок цього тайм-менеджмент стає засобом самотрансформації, а не лише управлінням подіями. Психодинамічно це проявляється в адекватній інтеграції внутрішніх конфліктів (прагнення до досягнень та потреба в самозбереженні) та зниженні ризику вигорання через функціональні механізми відновлення (регуляція ресурсів, делегування, встановлення меж).

Інтегративна модель, яку пропонуємо для опису цих взаємозв’язків, базується на транзакційному підході: професійний суб'єкт постійно перебуває у взаємодії з контекстом, що генерує часові вимоги, а його внутрішні системи

(цінності, когнітивні стратегії, особистісна зрілість) виконують функції фільтрації, трансформації та репрезентації цих вимог у вигляді конкретних тайм-практик. У цій моделі тайм-менеджмент – це диспозитив, який складається з процедур планування, контролю, моніторингу та корекції, кожна з яких має свої психофізіологічні, когнітивні і мотиваційні детермінанти. Наприклад, фаза планування залежить від горизонтування та системи цінностей; фаза реалізації – від рівня виконавчого контролю і когнітивної гнучкості; фаза моніторингу та корекції: від метакогнітивної свідомості й емоційної регуляції.

Емпіричний імператив цієї проблематики вимагає застосування змішаних методів: багатовимірні психометричні комплекти для вимірювання мотиваційно-ціннісних орієнтацій (наприклад, адаптовані версії шкал Шварца), когнітивної гнучкості (Cognitive Flexibility Scale, тести на переключення та оновлення робочої пам'яті), особистісної зрілості (інструменти, що індексують інтегративну автономію і рефлексивну здатність), а також поведінкові й біометричні індикатори тайм-менеджменту (лог-файли продуктивності, цифрові трекери часу, аналіз календарних структур). Мультилінійний аналіз, у якому мотиваційні та особистісні предиктори модерує когнітивна гнучкість, дозволяє виявити не лінійні ефекти та множинні опосередковуючі шляхи: наприклад, висока інструментальна мотивація сприяє жорстким планам лише за умови низької когнітивної гнучкості, тоді як за високої гнучкості інструментальна мотивація трансформується у продуктивні адаптивні часові практики. Подібні взаємодії вказують на необхідність персоніфікованих інтервенцій: одна і та ж тайм-техніка може бути ефективною для одних фахівців і дисфункційною для інших залежно від поєднання внутрішніх характеристик.

З практичної точки зору, програми інтеграції тайм-менеджменту в професійний саморозвиток повинні включати тривимірні компоненти: корекційно-тренувальний блок для розвитку когнітивної гнучкості і виконавчих функцій (наприклад, вправи на переключення, кейс-симуляції з непередбачуваними змінами пріоритетів, тренування метакогнітивного моніторингу), мотиваційно-рефлексивний блок для виявлення та переформулювання цінностей у професійній перспективі (методи інтервенції: ціннісно-орієнтовані інтерв'ю, мотиваційні інтерв'ювання з елементами екзистенційної рефлексії), і блок розвитку особистісної зрілості (психоосвітні практики, робота з автентичністю та встановленням меж, тренінги емоційної регуляції і ресилієнсу). Така комплексна програма не лише підвищує ефективність щоденних часових практик, але й формує системну здатність до професійної трансформації – коли тайм-менеджмент перестає бути механістичним інструментом і стає регулятором професійного зростання і самореалізації [3].

Необхідно також підкреслити ризики та обмеження: перенасичення техніками тайм-менеджменту без урахування мотиваційно-ціннісного фону може призвести до когнітивної дисонансності, наростання внутрішніх конфліктів і суб'єктивного відчуття пустоти досягнень. Ригідне застосування

алгоритмів планування без розвитку когнітивної гнучкості підсилює ризик професійного вигорання через нездатність адекватно реагувати на форс-мажори; на рівні організаційної культури це може транслюватися у нормування часу праці як самосправедливого панування механістичних норм, що підриває автономію працівника. Етичний вимір передбачає повагу до індивідуальних смислів і уникнення інструменталізації особистості під цілі продуктивності.

Висновок полягає в тому, що інтеграція тайм-менеджменту у систему професійного саморозвитку і самоменеджменту фахівців є процесом багатовекторної трансформації, що вимагає урахування мотиваційно-ціннісних орієнтацій, розвитку когнітивної гнучкості та сприяння формуванню особистісної зрілості. Теоретичний підхід має бути трансляційним: від моделювання механізмів до прикладних програм, які поєднують тренування виконавчих функцій, мотиваційні інтервенції та розвиток рефлексивної автономії. Подальші дослідження мають спрямовуватися на лонгітюдний аналіз трансформаційних процесів, мультикультурну валідизацію інструментів і розробку адаптивних алгоритмів індивідуалізації інтервенцій, що дозволить перейти від фрагментарних технік до цілісної психологічної інфраструктури ефективного та етично обґрунтованого управління часом у професійному житті.

Ефективне опанування технологій управління часом слід розглядати як складний психологічний процес, у якому взаємодіють кілька ключових внутрішніх механізмів, що виходять далеко за межі простого засвоєння технічних прийомів планування. Насамперед вирішальну роль відіграють мотиваційно-смислові структури особистості. Вони визначають, як саме фахівець сприймає цінність часу, розставляє пріоритети та співвідносить власні професійні й особистісні цілі. Якщо базові цінності нечіткі або суперечливі, будь-які технології тайм-менеджменту втрачають свою дієвість, адже планування не підкріплюється внутрішнім сенсом і не стає частиною стійких поведінкових стратегій. Дослідження показують, що високий рівень усвідомлених ціннісних орієнтацій сприяє формуванню гнучких стратегій використання часу та підвищує відповідальність за власний розвиток.

Не менш важливим чинником є здатність до когнітивної перебудови. Вона дозволяє спеціалістам адаптуватися до змін робочого середовища, оперативно оновлювати плани та використовувати альтернативні способи досягнення цілей. Когнітивна гнучкість проявляється в умінні швидко змінювати фокус уваги, переосмислювати пріоритети та відмовлятися від неефективних підходів. Без такої здатності тайм-менеджмент стає статичним набором технік, що швидко втрачає актуальність у динамічних умовах сучасного ринку праці. Емпіричні дані свідчать, що фахівці з розвиненою когнітивною гнучкістю демонструють вищий рівень продуктивності та менше схильні до хронічного стресу, оскільки здатні гнучко перерозподіляти ресурси залежно від нових вимог.

Рівень сформованості саморегуляційних механізмів є третім ключовим аспектом. До них належать навички емоційної регуляції, самоконтролю,

здатності до реалістичної оцінки власних можливостей і планування етапів досягнення цілей. Саморегуляція забезпечує сталість виконання планів і підтримує баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Високий рівень саморегуляції захищає фахівця від професійного вигорання, сприяє відновленню ресурсів і формує внутрішню стійкість до непередбачуваних навантажень. Дослідження у сфері психології праці підтверджують, що поєднання чітко вибудуваних ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та зрілих механізмів саморегуляції є визначальним фактором ефективного опанування технологій управління часом [4].

Таким чином, тайм-менеджмент у системі професійного саморозвитку постає не лише як набір інструментальних навичок, а як багатовимірний процес внутрішньої саморозбудови. Він потребує інтеграції мотиваційно-смислових основ, здатності до когнітивних змін і глибокої роботи над розвитком саморегуляції. Такий підхід забезпечує не тільки стійку продуктивність і ефективність діяльності, а й підтримує довготривалу психологічну рівновагу, що є ключовою умовою особистісного та професійного зростання в умовах сучасних викликів.

У дослідженні взяли участь 60 фахівців соціономічного та бізнес-профілю віком від 25 до 45 років, серед яких 34 жінки та 26 чоловіків із середнім стажем професійної діяльності 7,8 року (SD = 2,4). Для оцінки рівня мотиваційно-ціннісної залученості використовували опитувальник Professional Value Orientation Scale, що продемонстрував високу внутрішню узгодженість ($\alpha = 0,89$). Середній бал за шкалою орієнтації на довгострокові цілі склав 4,3 із 5 можливих (SD = 0,6), що свідчить про високий рівень усвідомлення професійних пріоритетів. Паралельно було проведено вимірювання організації робочого часу за допомогою Time Management Behavior Scale, де середній показник ефективності склав 73,4 бала зі 100 (SD = 8,2). Кореляційний аналіз показав значущий позитивний зв’язок між високою мотиваційно-ціннісною залученістю та показниками організації робочого часу ($r = 0,62$; $p<0,01$), а також негативну кореляцію з рівнем прокрастинації ($r = –0,55$; $p<0,01$), що підтверджує важливість мотиваційних чинників для результативного тайм-менеджменту (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Взаємозв’язки між мотиваційно-ціннісними орієнтаціями, когнітивною гнучкістю та особистісною зрілістю**

| Показник/ група даних | Інструмент вимірювання | Середнє значення (M) | Стандартне відхилення (SD) | Статистичні зв’язки (r, β, F) | Інтерпретація результатів |
|---|---|---|---|---|---|
| Мотиваційно-ціннісна залученість | Professional Value Orientation Scale | 4,3 (із 5) | 0,6 | r з організацією часу = 0,62; p < 0,01 | Високий рівень ціннісної залученості підвищує ефективність планування робочого часу |

| **Показник/ група даних** | **Інструмент вимірювання** | **Середнє значення (M)** | **Стандартне відхилення (SD)** | **Статистичні зв'язки (r, β, F)** | **Інтерпретація результатів** |
|---|---|---|---|---|---|
| Орієнтація на довгострокові цілі | Professional Value Orientation Scale | 4,3 (із 5) | 0,6 | r з прокрастинацією = –0,55; p < 0,01 | Сильна орієнтація на цілі знижує рівень прокрастинації |
| Ефективність організації робочого часу | Time Management Behavior Scale | 73,4 (зі 100) | 8,2 | позитивна кореляція з мотиваційно-ціннісною залученістю r = 0,62; p < 0,01 | Показник відображає високу якість управління часом |
| Рівень прокрастинації | Time Management Behavior Scale (субшкала) | – | – | r з орієнтацією на довгострокові цілі = –0,55; p < 0,01 | Нижчий рівень прокрастинації характерний для фахівців з високими цільовими орієнтаціями |
| Когнітивна гнучкість | Cognitive Flexibility Scale | 67,5 (зі 100) | 9,1 | β = 0,47; p < 0,001 | Виступає предиктором швидкої адаптації та підвищеної стресостійкості |
| Особистісна зрілість | Personal Maturity Inventory | 5,8 (із 7) | 0,7 | r із саморегуляційними механізмами = 0,59; p < 0,01 | Висока зрілість підтримує довгострокові цілі й знижує ризик вигорання |
| Рівень емоційного вигорання | Maslach Burnout Inventory | – | – | на 19 % нижчий у групі з високою особистісною зрілістю (p < 0,05) | Менший ризик вигорання у зрілих фахівців |
| Інтегральний вплив трьох чинників (мотивація, гнучкість, зрілість) | Багатофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) | – | – | $F(3,56) = 12,74$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,41$ | Сукупний вплив трьох чинників забезпечує на 31 % вищу результативність тайм-менеджменту та на 27 % нижчий ризик прокрастинації |

Когнітивну гнучкість оцінювали за допомогою Cognitive Flexibility Scale, середній бал становив 67,5 зі 100 (SD = 9,1). Регресійний аналіз виявив, що когнітивна гнучкість виступає значущим предиктором здатності до швидкої адаптації у змінних умовах та підвищення стресостійкості (β = 0,47; p < 0,001). Учасники з показником когнітивної гнучкості вище середнього демонстрували на 22 % вищі результати у завданнях на планування часу, що свідчить про безпосередній вплив цього чинника на продуктивність професійного саморозвитку. Рівень особистісної зрілості визначали за допомогою шкали Personal Maturity Inventory (α = 0,87), середній показник склав 5,8 бала з 7 (SD = 0,7). Цей параметр мав сильний зв'язок з розвитком саморегуляційних механізмів (r = 0,59; p < 0,01) та із здатністю підтримувати довгострокові цілі навіть за умов підвищеного робочого навантаження (r = 0,52; p < 0,01). Учасники

з високими показниками зрілості демонстрували на 19 % нижчий рівень емоційного вигорання за шкалою Maslach Burnout Inventory ($p < 0,05$).

Додатковий багатофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) показав значущий комбінований вплив мотиваційно-ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та особистісної зрілості на ефективність тайм-менеджменту ($F(3,56) = 12,74$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,41$), що підтверджує їх інтегративну роль у процесі професійного саморозвитку. Розрахунок індексу прогнозованої продуктивності довів, що учасники з високими показниками за всіма трьома компонентами мають на 31 % вищу середню результативність планування часу та на 27 % нижчий ризик хронічної прокрастинації. Отримані результати підтверджують тезу про те, що ефективне опанування технологій управління часом є не лише інструментальним умінням, а й комплексним психологічним процесом, у якому ключову роль відіграють мотиваційно-смислові структури особистості, здатність до когнітивної перебудови та рівень сформованості механізмів саморегуляції.

Емпіричне дослідження було спрямоване на виявлення психологічних закономірностей інтеграції тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту фахівців з урахуванням ролі мотиваційно-ціннісних орієнтацій, когнітивної гнучкості та особистісної зрілості. У вибірку увійшли фахівці різних сфер, які перебувають на етапі активного професійного становлення та мають досвід планування й організації власної діяльності. Для оцінювання ключових параметрів були використані стандартизовані психодіагностичні методики, зокрема шкала Personal Maturity Scale для визначення рівня особистісної зрілості, опитувальники для вимірювання когнітивної гнучкості та інструменти діагностики мотиваційно-ціннісних орієнтацій. Аналіз отриманих даних показав, що особистісна зрілість є центральним інтегруючим чинником, який поєднує інструментальні та ціннісно-мотиваційні компоненти тайм-менеджменту. Встановлено, що високий рівень зрілості пов’язаний із здатністю до усвідомленого вибору стратегій планування, гнучкого перерозподілу ресурсів і розстановки пріоритетів у довгостроковій перспективі. Це дає змогу фахівцям не лише раціонально розподіляти час, а й узгоджувати професійні цілі з особистими цінностями. Дослідження засвідчило, що когнітивна гнучкість опосередковано підтримує цей процес, створюючи умови для швидкого адаптивного реагування на зміни та корекції індивідуального плану дій.

Проте саме особистісна зрілість забезпечує глибинне узгодження інструментальних навичок управління часом із мотиваційно-ціннісними орієнтаціями, що у підсумку сприяє формуванню внутрішньої автономії у прийнятті рішень. Учасники з високими показниками зрілості демонстрували більшу послідовність у досягненні довготривалих професійних цілей, здатність утримувати баланс між професійними обов’язками та особистісними потребами, а також стійкість до стресових факторів, пов’язаних із дефіцитом часу. Отримані результати підтверджують, що розвиток особистісної зрілості є критично важливим

напрямом у програмах професійного саморозвитку, оскільки саме вона створює психологічний фундамент для ефективної інтеграції тайм-менеджменту, поєднуючи мотиваційно-ціннісний рівень із практичними навичками планування. Таким чином, можна стверджувати, що підвищення рівня особистісної зрілості має стати одним із ключових завдань освітніх та тренінгових програм, спрямованих на підготовку фахівців до умов швидкозмінного професійного середовища, де здатність до внутрішньої автономії та гнучкого управління часом визначає успіх довготривалої кар'єрної траєкторії.

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна сформулювати кілька ключових висновків, які безпосередньо відображають досягнення мети статті та підкреслюють практичну та теоретичну значущість отриманих результатів.

По-перше, емпіричні дані підтверджують, що особистісна зрілість виступає центральним інтегративним чинником у процесі впровадження тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту фахівців, оскільки саме високий рівень зрілості забезпечує гармонійне поєднання інструментальних навичок управління часом із мотиваційно-ціннісними орієнтаціями та когнітивною гнучкістю, що, у свою чергу, формує внутрішню автономію та стабільність у професійних рішеннях.

По-друге, мотиваційно-ціннісні орієнтації визначають стратегічну спрямованість професійного самоменеджменту, стимулюючи довгострокові плани розвитку, підвищуючи залученість у робочі процеси та зменшуючи ризик прокрастинації; результати показали статистично значущу позитивну кореляцію між рівнем ціннісної орієнтації та ефективністю організації робочого часу ($r = 0,62$; $p < 0,01$), що підкреслює критичну роль усвідомлених професійних пріоритетів у структурі самоменеджменту.

По-третє, когнітивна гнучкість виступає ключовим детермінантом адаптивності фахівців до змінних умов професійного середовища, забезпечуючи здатність швидко коригувати стратегії тайм-менеджменту, що позитивно впливає на стресостійкість, продуктивність і сталий професійний розвиток ($\beta = 0,47$; $p < 0,001$).

По-четверте, інтеграція цих трьох компонентів – особистісної зрілості, мотиваційно-ціннісних орієнтацій та когнітивної гнучкості – дозволяє формувати цілісні стратегії управління часом і ресурсами, що не лише підвищує ефективність професійної діяльності, а й виступає потужним превентивним фактором проти емоційного вигорання та психоемоційного виснаження.

По-п'яте, результати дослідження демонструють, що особистісна зрілість і мотиваційно-ціннісні орієнтації сприяють розвитку внутрішньої автономії у прийнятті рішень і формуванню сталих професійних навичок самоменеджменту, що створює основу для довгострокового особистісного і кар'єрного зростання, адаптації до соціально-економічних викликів та забезпечення психологічної стійкості в умовах високих навантажень.

По-шосте, емпіричні дані дають підстави рекомендувати включення у програми професійного навчання та тренінги комплексних модулів, які поєднують розвиток когнітивної гнучкості, усвідомлених ціннісно-мотиваційних стратегій та формування особистісної зрілості, оскільки така інтеграція дозволяє оптимізувати управління часом, підвищити продуктивність і запобігти вигоранню, водночас формуючи у фахівців здатність до саморегуляції та саморозвитку. Загалом, дослідження підтвердило, що ефективна інтеграція тайм-менеджменту в систему професійного саморозвитку та самоменеджменту потребує багаторівневого підходу, де психологічні детермінанти – особистісна зрілість, мотиваційно-ціннісні орієнтації та когнітивна гнучкість – виступають ключовими чинниками сталості, адаптивності та професійної ефективності фахівців, що забезпечує їхню конкурентоспроможність і здатність до безперервного розвитку в сучасних динамічних умовах.

***Література:***

1. Marais, G. A. B., Lantheaume, S., Fiault, R., & Shankland, R. (2020). Mindfulness-Based Programs Improve Psychological Flexibility, Mental Health, Well-Being, and Time Management in Academics. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10(4), 1035–1050. https://doi.org/10.3390/ejihpe10040073
2. Osin, E., & Boniwell, I. (2024). Positive Time Use: A Missing Link Between Time Perspective, Time Management, and Well-Being. Frontiers in Psychology, 15, 108-132. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1087932
3. Uhlig, L. (2023). A Field Experiment on the Effects of Weekly Planning on Work Engagement, Unfinished Tasks, Rumination, and Cognitive Flexibility. PMC, 16(5), 35–50. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003
4. Sarbassova, G. (2023). Diagnostics of Psychological Flexibility and the Ability to Manage Emotions. PMC, Article 10172729. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003
5. Köstereliogluu, M. A. (2021). Self-Leadership Perception and Emotional Intelligence as the Predictors of Cognitive Flexibility. Problems of Education in the 21st Century, 79(5), 700–715. https://doi.org/10.33225/pec/21.79.700
6. Yalçın, Y. (2021). Evaluation of Cognitive Flexibility and Goal Orientation Levels of Students Preparing for Special Talent Exams. International Education Studies, 14(11), 10–20. https://doi.org/10.5539/ies.v14n11p10

***References:***

1. Marais, G. A. B., Lantheaume, S., Fiault, R., & Shankland, R. (2020). Mindfulness-Based Programs Improve Psychological Flexibility, Mental Health, Well-Being, and Time Management in Academics. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10(4), 1035–1050. https://doi.org/10.3390/ejihpe10040073 [in English]
2. Osin, E., & Boniwell, I. (2024). Positive Time Use: A Missing Link Between Time Perspective, Time Management, and Well-Being. Frontiers in Psychology, 15, 108-132. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1087932 [in English]
3. Uhlig, L. (2023). A Field Experiment on the Effects of Weekly Planning on Work Engagement, Unfinished Tasks, Rumination, and Cognitive Flexibility. PMC, 16(5), 35–50. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003 [in English]
4. Sarbassova, G. (2023). Diagnostics of Psychological Flexibility and the Ability to Manage Emotions. PMC, Article 10172729. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003 [in English]

5. Köstereliogl u, M. A. (2021). Self-Leadership Perception and Emotional Intelligence as the Predictors of Cognitive Flexibility. Problems of Education in the 21st Century, 79(5), 700–715. https://doi.org/10.33225/pec/21.79.700 [in English]

6. Yalçın, Y. (2021). Evaluation of Cognitive Flexibility and Goal Orientation Levels of Students Preparing for Special Talent Exams. International Education Studies, 14(11), 10–20. https://doi.org/10.5539/ies.v14n11p10 [in English]

*УДК 001.81*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1618-1629*

**Скляренко Інна Юріївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Хомерікі Олена Андріївна** доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-3702-0390

**Кулінченко Олександр Сергійович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Навчально-науковий Київський інститут водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

**Кавчук Віктор Юрійович** аспірант 3 року навчання кафедри психології, Національний транспортний університет, м. Київ, https://orcid.org/0009-0002-3134-3033

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ПІДХОДІВ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

**Анотація.** У сучасному науковому та освітньому просторі все більш актуальним стає питання інтеграції міждисциплінарних підходів у процесі наукових досліджень та їхнє відображення у структурі сучасних освітніх програм, особливо в галузі психології та суміжних наук. Дослідження методологічних основ цієї інтеграції дозволяє виокремити ключові принципи побудови наукових проектів, що враховують взаємозв'язки когнітивних, соціальних, педагогічних та нейропсихологічних компонентів, забезпечуючи комплексний аналіз об'єкта дослідження та підвищуючи валідність і надійність отриманих результатів. Стаття акцентує увагу на теоретичних засадах інтегративних моделей, які дозволяють об'єднувати різні методологічні парадигми та інструментарій досліджень, адаптуючи їх до практичних потреб сучасної освіти, зокрема в підготовці фахівців у сфері психології, педагогіки та суміжних галузей. Окрема увага приділяється аналізу способів відображення міждисциплінарності у навчальних програмах, включаючи розробку курикулумів, структурних модулів та інтегрованих курсів, що поєднують теоретичні знання та практичні

навички, формують критичне мислення, здатність до самостійного наукового пошуку та міждисциплінарної колаборації.

На основі системного аналізу сучасних дослідницьких практик та освітніх моделей обґрунтовано ефективність використання інтегративних підходів у навчальному процесі для розвитку професійної компетентності здобувачів вищої освіти, стимулювання інноваційної активності та підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати комплексні проблеми сучасного суспільства та наукової спільноти. Висновки підкреслюють, що методологічна інтеграція дисциплін сприяє підвищенню якості досліджень, зміцненню наукової культури здобувачів вищої освіти та викладачів, а також забезпечує більш гнучку та адаптивну структуру освітніх програм, яка відповідає викликам сучасності та спрямована на розвиток креативності, критичного мислення та практичних навичок у сфері психології та суміжних галузях.

**Ключові слова:** міждисциплінарність, інтегративні підходи, методологія досліджень, освітні програми, психологія, наукова компетентність, педагогічна інновація.

**Skliarenko Inna Yurievna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3970-078X

**Khomeriki Olena Andriivna** Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychology, Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaidachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-3702-0390

**Kulichenko Oleksandr Serhiyovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Kyiv Educational and Scientific Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sagaydachny, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4479-6891

**Kavchuk Viktor Yurievich** 3rd year postgraduate student, Department of Psychology, National Transport University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0002-3134-3033

## METHODOLOGICAL BASES FOR THE INTEGRATION OF INTERDISCIPLINARY APPROACHES IN SCIENTIFIC RESEARCH

**Abstract.** In the modern scientific and educational space, the issue of integrating interdisciplinary approaches into the process of scientific research and their reflection

in the structure of modern educational programmes is becoming increasingly relevant, especially in the field of psychology and related sciences. Research into the methodological foundations of this integration allows us to identify the key principles for constructing scientific projects that take into account the interrelationships between cognitive, social, pedagogical and neuropsychological components, ensuring a comprehensive analysis of the object of study and increasing the validity and reliability of the results obtained.

The article focuses on the theoretical foundations of integrative models that allow combining different methodological paradigms and research tools, adapting them to the practical needs of modern education, in particular in the training of specialists in the field of psychology, pedagogy and related fields. Particular attention is paid to the analysis of ways to reflect interdisciplinarity in educational programmes, including the development of curricula, structural modules and integrated courses that combine theoretical knowledge and practical skills, form critical thinking, the ability for independent scientific research and interdisciplinary collaboration.

Based on a systematic analysis of contemporary research practices and educational models, the effectiveness of using integrative approaches in the educational process for the development of professional competence of higher education students, stimulation of innovative activity and training of highly qualified specialists capable of solving complex problems of modern society and the scientific community is substantiated. The conclusions emphasise that the methodological integration of disciplines contributes to improving the quality of research, strengthening the scientific culture of higher education students and teachers, and provides a more flexible and adaptive structure for educational programmes that meets the challenges of today and is aimed at developing creativity, critical thinking and practical skills in psychology and related fields.

**Keywords:** interdisciplinarity, integrative approaches, research methodology, educational programmes, psychology, scientific competence, pedagogical innovation.

**Постановка проблеми.** У сучасному науковому та освітньому середовищі спостерігається зростаюча потреба у формуванні ефективних міждисциплінарних підходів, які забезпечують комплексне розв’язання складних наукових та практичних завдань, що виходять за межі традиційних дисциплін. Психологія, як наукова галузь, є однією з найбільш динамічних і водночас чутливих до таких інтеграційних процесів, адже об’єкт її досліджень, психіка людини, взаємопов’язаний із соціальними, когнітивними, педагогічними та нейропсихологічними аспектами.

Попри численні успіхи сучасної науки, досі залишається недостатньо розробленим методологічне підґрунтя інтеграції міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях, що ускладнює формування системних моделей, які б ефективно поєднували різні методики та парадигми дослідження. Особливо актуальною є проблема відображення таких підходів у сучасних освітніх

програмах, де часто спостерігається фрагментарність знань, відокремленість дисциплін та недостатня інтеграція теоретичних і практичних компонентів навчання. Це створює значні виклики для підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних застосовувати міждисциплінарні знання для вирішення комплексних завдань, розвивати критичне мислення, інноваційну активність та наукову компетентність.

Водночас інтеграція міждисциплінарних підходів в освітніх програмах вимагає розробки науково обґрунтованих методологічних засад, які б дозволили не лише формувати міждисциплінарні знання та навички у здобувачів вищої освіти, але й створювати умови для їх практичного застосування, підвищення якості наукових досліджень та розвитку наукової культури. Таким чином, недостатня системність методологічного забезпечення інтеграції дисциплін у наукових дослідженнях та освітніх програмах є ключовою проблемою, вирішення якої визначає ефективність підготовки сучасного фахівця та якість наукового продукту в умовах постійно зростаючих вимог до комплексності, адаптивності та інноваційності освітньо-наукового процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Julie Thompson Klein (США), одна з найвідоміших дослідниць міждисциплінарності у світі. Авторка фундаментальних праць «Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice» та «Creating Interdisciplinary Campus Cultures», у яких розробляє моделі інтеграції знань і методологій у науці та освіті; Michał Matczak (Польща), професор Варшавського університету, який досліджує міждисциплінарність у підготовці майбутніх фахівців, зокрема в гуманітарних та соціальних науках. Його роботи стосуються впровадження міждисциплінарних курсів і розвитком критичного мислення у здобувачів вищої освіти; Howard Gardner (США), професор Гарвардського університету, автор теорії множинних інтелектів. Його підхід став основою для створення міждисциплінарних освітніх програм, що поєднують когнітивну психологію, педагогіку та нейронауку; Katrina A. Meyer (США), дослідниця освітніх інновацій і онлайн-навчання, авторка праць про використання цифрових технологій та змішаних підходів у навчальних програмах, зокрема для розвитку міждисциплінарних компетентностей у здобувачів вищої освіти; Kurt A. Richardson (Велика Британія/США), дослідник складних систем і міждисциплінарних методологій, редактор журналу Emergence: Complexity & Organization. Його праці дають методологічне підґрунтя для поєднання системного, синергетичного та інноваційного мислення у дослідженнях і навчанні.

**Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні методологічних засад інтеграції міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях та їх відображенні у сучасних освітніх програмах, що передбачає аналіз теоретичних концепцій, синтез різних методологічних парадигм, визначення ефективних стратегій включення міждисциплінарних знань у навчальні курси та модулі, формування системи компетентностей здобувачів вищої освіти і викладачів, спрямованих на розвиток критичного мислення, наукової творчості, практичних

навичок та здатності до самостійного дослідницького пошуку, а також оцінку впливу таких інтегративних підходів на якість навчання, рівень наукової підготовки та професійну компетентність фахівців у сфері психології та суміжних дисциплін.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження проблеми інтеграції міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях та їх відображення у сучасних освітніх програмах є надзвичайно актуальним у контексті розвитку психології та суміжних наук, оскільки сучасні наукові виклики та практичні завдання вимагають комплексного підходу, який поєднує знання, методи та технології різних дисциплін, забезпечуючи глибоке розуміння досліджуваних явищ та ефективність їх практичного застосування. В основі інтеграції міждисциплінарних підходів лежить принцип системності, що передбачає взаємозв'язок когнітивних, соціальних, педагогічних та нейропсихологічних аспектів, які формують цілісну картину об'єкта дослідження і дозволяють підвищити наукову обґрунтованість висновків, а також точність і надійність отриманих результатів.

На сучасному етапі розвитку освіти стає очевидним, що традиційна структура навчальних програм, де дисципліни подаються ізольовано, не відповідає потребам формування професійно компетентного фахівця, здатного до критичного мислення, самостійного наукового пошуку та вирішення комплексних психологічних і соціальних проблем, що виникають у професійній практиці. Дослідження демонструє, що інтеграція міждисциплінарних знань у навчальні програми вимагає не лише теоретичного опрацювання методологічних засад, а й розробки практичних механізмів, таких як створення інтегрованих курсів і модулів, які поєднують теоретичні знання з практичними навичками, симулюють реальні дослідницькі ситуації та сприяють розвитку когнітивної, емоційної та соціальної компетентності здобувачів.

Важливим аспектом є використання різноманітних методів та інструментів, включаючи експериментальні, кореляційні, когнітивно-поведінкові та нейропсихологічні техніки, що дозволяє забезпечити комплексне вивчення об'єктів дослідження, оцінити ефективність навчальних втручань та формувати у здобувачах навички міждисциплінарного аналізу і синтезу інформації.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанню методологічного забезпечення інтеграції, яке передбачає системний підхід до планування наукових проектів, поєднання якісних і кількісних методів, використання сучасних технологій аналізу даних та моделювання дослідницьких процесів, що підвищує валідність і репрезентативність наукових результатів та сприяє формуванню у здобувачів і викладачів високого рівня наукової культури [5].

Аналіз сучасних освітніх програм свідчить, що успішна інтеграція міждисциплінарних підходів у навчальному процесі сприяє розвитку критичного мислення, творчого потенціалу та здатності до самостійного наукового пошуку, а також підвищує рівень професійної компетентності майбутніх психологів і

фахівців суміжних дисциплін, які зможуть ефективно працювати в умовах складних міждисциплінарних завдань сучасного суспільства. Крім того, інтегративні освітні моделі сприяють формуванню адаптивності здобувачів до швидких змін наукового і професійного середовища, підвищують їх мотивацію до навчання та залучення до наукових досліджень, а також створюють умови для розвитку міждисциплінарної комунікації та колаборації, що є ключовим елементом сучасної наукової практики.

Хочемо підкреслити, що методологічна інтеграція дисциплін є не лише інструментом підвищення якості навчання, але й чинником розвитку наукового потенціалу, інноваційності та здатності здобувачів і викладачів адаптуватися до нових викликів, формуючи комплексну систему знань, компетентностей і навичок, які забезпечують ефективне вирішення наукових і практичних завдань у психології та суміжних галузях. Дійсно, інтеграція міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях та освітніх програмах є фундаментальним напрямом розвитку сучасної освіти і науки, що забезпечує підвищення якості підготовки фахівців, розвиток критичного і креативного мислення, а також зміцнення наукової культури та готовності здобувачів до професійної діяльності в умовах постійно змінюваного міждисциплінарного середовища [3].

Дослідження методологічних основ інтеграції міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях та їх відображення у сучасних освітніх програмах дозволяє виділити ключові принципи, що забезпечують цілісність і системність наукового пізнання, а саме синтез різних методологічних парадигм, об’єднання якісних та кількісних методів дослідження, а також поєднання теоретичного та практичного аналізу, що сприяє глибшому розумінню об’єкта вивчення та підвищенню наукової валідності отриманих даних; важливим аспектом є врахування когнітивних процесів, які формують здатність дослідників до критичного осмислення інформації, прогнозування наслідків та розробки ефективних стратегій експериментальної та прикладної роботи, а також соціальних і педагогічних компонентів, що забезпечують адаптивність освітніх програм до потреб різних категорій здобувачів та формування у них комплексних компетентностей, необхідних для вирішення міждисциплінарних завдань; особлива увага приділяється нейропсихологічним аспектам, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості сприйняття та обробки інформації, підвищувати когнітивну гнучкість та стресостійкість здобувачів і дослідників, а також оптимізувати процеси навчання і наукового пізнання через застосування сучасних технологій, включаючи симуляції, інтерактивні моделі та цифрові платформи для збору, обробки та аналізу даних; дослідження також підкреслює значення розробки адаптивних навчальних модулів та інтегрованих курсів, які не лише забезпечують засвоєння міждисциплінарних знань, а й формують навички міждисциплінарної колаборації, критичного мислення, аналітичної обробки інформації та практичного застосування методів, що підвищує готовність здобувачів до професійної діяльності та наукових

експериментів у складних умовах сучасного освітнього та наукового середовища; інтеграція таких підходів у навчальний процес дозволяє створити середовище, що стимулює наукову творчість, самостійний пошук рішень, активну участь у наукових проектах і розвиток міждисциплінарних компетентностей, що є ключовим чинником підвищення якості освіти та наукової підготовки; крім того, системний методологічний підхід до інтеграції дисциплін сприяє підвищенню гнучкості освітніх програм, їх адаптивності до новітніх наукових досягнень і практичних викликів, забезпечує формування у здобувачів і викладачів високого рівня наукової культури та компетентностей, необхідних для ефективного вирішення комплексних проблем у психології та суміжних наукових галузях, що, в свою чергу, створює передумови для розвитку інноваційних освітніх моделей та підвищення ефективності підготовки фахівців, здатних працювати у міждисциплінарному та мультидисциплінарному середовищі сучасної науки і практики.

Інтеграція міждисциплінарних підходів у сучасних наукових дослідженнях постає ключовим чинником розвитку як науки, так і освітньої практики, адже саме вона забезпечує створення гнучких, адаптивних та інноваційних моделей підготовки фахівців. Теоретичні засади інтегративних моделей, що поєднують різні методологічні парадигми та інструментарій, мають підґрунтям системний, синергетичний та конструктивістський підходи. Вони розглядають об’єкт дослідження не як ізольований феномен, а як складну динамічну систему, що розвивається у взаємодії з середовищем, культурними та соціальними контекстами [2]. Такий підхід особливо важливий у психології та педагогіці, де процеси формування особистості, навчання й виховання не можуть бути пояснені або змодельовані лише в межах однієї дисципліни чи парадигми. Інтегративні моделі втілюють ідею методологічного плюралізму, який дозволяє досліднику одночасно застосовувати кількісні й якісні методи, поєднувати емпіричні, експериментальні та інтерпретативні стратегії, а також створювати власні комбіновані інструментарії для аналізу й оцінки складних процесів.

Відображення цих моделей у сучасних освітніх програмах, зокрема у підготовці психологів, педагогів та фахівців суміжних галузей, набуває форм компетентнісно орієнтованого, модульного та проєктного навчання, яке базується на міждисциплінарних дослідницьких практиках. Такі програми забезпечують розвиток у здобувачів вищої освіти здатності інтегрувати знання з різних сфер (психології, соціології, нейронаук, етики, менеджменту, педагогічної інноватики), критично оцінювати методи та обирати оптимальні для вирішення конкретних проблем [1]. У цьому контексті особливої ваги набуває принцип трансферу методологічних інновацій із науки в освіту: здобувачі не лише опановують традиційні методи психологічних досліджень (експеримент, тестування, спостереження), а й навчаються поєднувати їх із цифровою аналітикою, статистичними моделями, кейс-методами, методами моделювання поведінкових даних чи візуалізацією складних психологічних

процесів. Теоретичні засади таких інтегративних моделей виходять також із принципу рефлексивності наукового знання: кожен метод чи інструмент розглядається не як «універсальний», а як такий, що має власну область валідності та обмеження, тому потребує свідомого комбінування та адаптації. Це сприяє формуванню в майбутніх психологів і педагогів здатності до мета-наукового мислення, тобто уміння аналізувати не лише об'єкти дослідження, а й власні пізнавальні дії, критично оцінювати методологічні рамки, у яких вони працюють [4]. Сучасні освітні програми, що базуються на інтегративних моделях, забезпечують підготовку фахівців із високим рівнем методологічної культури, спроможних розробляти та впроваджувати нові підходи до вивчення й підтримки розвитку особистості в умовах глобалізації, цифровізації та мультикультурних середовищ.

Отже, методологічні основи інтеграції міждисциплінарних підходів формують не лише нову якість наукових досліджень, а й нову якість освітнього процесу: вони перетворюють підготовку фахівців із психології, педагогіки та суміжних сфер на динамічний, інноваційний і соціально релевантний процес, у якому здобувачі вчаться мислити системно, діяти критично й творчо, а також адаптувати наукові методи до реальних потреб суспільства.

Аналіз способів відображення міждисциплінарності у сучасних навчальних програмах свідчить, що ключовим інструментом є стратегічна розробка курикулумів, які не лише інтегрують зміст різних дисциплін, але й організовують навчальний процес за логікою поступового нарощування дослідницької та практичної компетентності. Такі курикулуми формуються за принципом «від теорії до практики», у якому теоретичні блоки (психологічні, педагогічні, соціологічні, нейронаукові) поєднуються з тренінговими, лабораторними та проєктними модулями, що моделюють реальні професійні ситуації [1]. Саме така структура дозволяє здобувачам не лише засвоювати знання, а й формувати критичне мислення, здатність до рефлексії та інтерпретації даних, розвиток умінь у сфері наукового пошуку та міждисциплінарної колаборації.

У сучасних освітніх програмах з підготовки психологів і педагогів інтеграція міждисциплінарності набуває форми створення структурних модулів, що перетинають межі традиційних курсів [5]. Наприклад, модуль «Психологічна діагностика у мультикультурних середовищах» може поєднувати елементи психометрії, етики, соціальної психології та інформаційних технологій, водночас формуючи вміння аналізувати великі масиви даних і будувати прогностичні моделі. Інший модуль, «Нейропедагогіка та когнітивний розвиток», інтегрує нейробіологічні знання із сучасними педагогічними практиками, дозволяючи здобувачам проєктувати індивідуальні стратегії навчання для різних когнітивних профілів. Таке конструювання модулів не лише збагачує навчальний контент, а й формує у здобувачів вищої освіти компетентність критично аналізувати наукові результати, відбирати релевантні методи дослідження та творчо комбінувати їх для розв'язання прикладних завдань.

Інтегровані курси, що створюються на межі психології, педагогіки, менеджменту та технологій, втілюють парадигму навчання через дослідження (research-based learning). Вони передбачають, що здобувачі не лише виконують готові завдання, а й самостійно формулюють дослідницькі питання, розробляють дизайн експериментів, збирають та інтерпретують дані, презентують результати у форматі наукових доповідей та міждисциплінарних проєктів. Цей підхід сприяє формуванню не лише академічних навичок, а й компетентностей у сфері комунікації, роботи в командах, управління ресурсами та дотримання етичних норм наукової діяльності.

Аналіз сучасних практик показує, що міждисциплінарність відображається не тільки у змісті програм, а й у педагогічних технологіях. Використання кейс-методів, проблемно орієнтованого навчання, цифрових симуляцій, змішаного та дистанційного форматів дозволяє зробити освітній процес більш гнучким і чутливим до реалій професійної діяльності [2]. У підготовці психологів це особливо важливо, адже майбутній фахівець має опанувати вміння співпрацювати із представниками суміжних сфер (медицини, юриспруденції, соціальної роботи, інформаційних технологій), що неможливо без попереднього досвіду міждисциплінарних навчальних практик.

Тобто, розробка курикулумів, структурних модулів та інтегрованих курсів, що об’єднують теоретичні знання та практичні навички, формують критичне мислення й здатність до самостійного наукового пошуку, є не лише методичним завданням, а й стратегічним ресурсом розвитку освіти. Такі програми забезпечують підготовку фахівців нового покоління, здатних до гнучкого застосування методологічного інструментарію, інноваційного мислення та ефективної міждисциплінарної взаємодії, що відповідає вимогам сучасного суспільства та ринку праці.

На основі системного аналізу сучасних дослідницьких практик та освітніх моделей можна стверджувати, що ефективне впровадження інтегративних підходів у навчальний процес має критичне значення для розвитку професійної компетентності здобувачів вищої освіти, оскільки такі підходи забезпечують синтез знань і методів з різних дисциплін, створюють умови для формування у здобувачів аналітичного та критичного мислення, здатності до міждисциплінарної колаборації, ефективного планування наукових проектів, самостійного пошуку рішень та практичного застосування отриманих знань у різноманітних професійних і наукових контекстах; інтегративні моделі дозволяють стимулювати інноваційну активність здобувачів через включення у навчальні програми проектних, дослідницьких і симуляційних компонентів, що відображають реальні ситуації сучасної наукової та практичної діяльності, а також формують навички використання сучасних технологій збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує підвищення якості підготовки фахівців та їхню готовність до вирішення комплексних проблем у різних сферах діяльності; системний аналіз свідчить, що інтеграція міждисциплінарних знань у навчальні модулі сприяє

розвитку когнітивної гнучкості, адаптивності та здатності до творчого мислення, що, у свою чергу, підвищує наукову компетентність здобувачів і сприяє формуванню високого рівня наукової культури, здатності до самостійного наукового пошуку та ефективної комунікації в міждисциплінарних колективах; дослідження також показує, що використання інтегративних підходів у навчальному процесі забезпечує підвищення мотивації здобувачів до активної участі у науковій діяльності, розвиток практичних навичок та критичного оцінювання інформації, що є необхідним для ефективної діяльності у сучасному суспільстві та науковій спільноті; інтегративні моделі, адаптовані до потреб сучасних освітніх програм, дозволяють формувати у здобувачів здатність до комплексного аналізу проблем, прогнозування наслідків прийнятих рішень, застосування міждисциплінарних стратегій та ефективної взаємодії у командних проектах, що робить їх підготовку більш практично орієнтованою, науково обґрунтованою та відповідною вимогам сучасного ринку праці та наукової спільноти; таким чином, системний підхід до інтеграції міждисциплінарних знань у навчальний процес виступає ключовим чинником підвищення ефективності підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні наукові та практичні завдання, активно впроваджувати інновації, адаптуватися до динамічного розвитку суспільства та науки, а також забезпечує формування цілісної системи компетентностей, що охоплює теоретичні знання, практичні навички та міждисциплінарну готовність до професійної діяльності (Табл. 1).

Таблиця 1

**Стратегії інтеграції міждисциплінарних підходів у навчальних програмах підготовки фахівців із психології та суміжних дисциплін**

| № | Стратегія інтеграції | Зміст та приклади реалізації | Очікувані результати для здобувачів | Показники ефективності / оцінювання |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Курикулум на основі компетентностей | Формування навчального плану, що поєднує психологію, педагогіку, соціологію, нейронауки; використання модульно-рейтингової системи | Розвиток системного мислення, комплексного бачення проблем, здатність до міждисциплінарного аналізу | Рівень сформованості інтегрованих компетентностей, результати проєктних робіт |
| 2 | Інтегровані курси | Створення курсів «Нейропедагогіка», «Психологія цифрових середовищ»; синтез теорії й практичних кейсів | Поглиблене розуміння процесів навчання й розвитку у складних середовищах, уміння поєднувати методи | Успішність виконання міждисциплінарних досліджень, відгуки роботодавців |
| 3 | Структурні модулі | Блоки, що поєднують психометрію, етику, IT-технології, соц. психологію; практикуми з реальних даних | Критичне мислення, навички статистичного й якісного аналізу | Якість аналітичних звітів, показники самостійності у виконанні завдань |

| № | Стратегія інтеграції | Зміст та приклади реалізації | Очікувані результати для здобувачів | Показники ефективності / оцінювання |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Дослідницькі проєкти | Навчання через дослідження: здобувачі формулюють питання, розробляють дизайн, збирають дані | Розвиток наукової творчості, комунікативних та організаційних навичок | Кількість та якість студентських наукових доповідей, участь у конференціях |
| 5 | Міждисциплінарні тренінги та воркшопи | Спільні семінари з представниками медицини, юриспруденції, соціальної роботи; розбір кейсів | Уміння працювати в мультидисциплінарних командах, розуміння етики професійної взаємодії | Оцінка командної роботи, самооцінка професійної готовності |
| 6 | Використання цифрових освітніх технологій | Віртуальні лабораторії, симуляції психологічних процесів, дистанційне навчання | Гнучкість навчання, цифрова грамотність, адаптивність до нових інструментів | Кількість інтегрованих онлайн-курсів, рівень задоволеності здобувачів |

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило теоретично та методологічно обґрунтувати інтеграцію міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях і сучасних освітніх програмах, продемонструвавши, що вона є не ситуативною тенденцією, а стратегічною парадигмою розвитку вищої освіти та науки. Аналіз сучасних теоретичних концепцій і моделей показав, що системний, синергетичний, конструктивістський та компетентнісний підходи створюють надійну основу для поєднання різних методологічних парадигм та інструментів дослідження у сфері психології та суміжних дисциплін. Саме ці підходи дозволяють подолати обмеження вузькоспеціалізованих моделей і формують у здобувачів вищої освіти здатність критично мислити, інтегрувати знання та застосовувати їх у складних професійних і наукових ситуаціях.

Синтез різних методологічних парадигм і включення міждисциплінарних знань у курси й модулі створює унікальний освітній простір, у якому здобувачі й викладачі набувають досвіду колаборації, інтерпретації та комбінування методів, розвитку дослідницької культури й етичної відповідальності. Інтегративні курикулуми та структурні модулі, орієнтовані на поєднання теоретичної підготовки з практичними навичками, довели свою ефективність як інструмент підвищення якості освіти та стимулювання наукової творчості здобувачів, забезпечуючи формування системи компетентностей, необхідних для роботи в мультидисциплінарних командах і реалізації складних соціально значущих проєктів. Розробка й упровадження таких моделей засвідчують, що міждисцип-лінарність у сучасній підготовці фахівців є не лише змістовним компонентом, а й педагогічною технологією, яка сприяє розвитку критичного мислення, самостійності у науковому пошуку, здатності до практичної реалізації інновацій. Це, у свою чергу, підвищує рівень наукової підготовки, професійну

компетентність і конкурентоспроможність випускників на ринку праці, формує їхню готовність працювати у швидкозмінних соціальних та професійних контекстах. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що методологічні засади інтеграції міждисциплінарних підходів у наукових дослідженнях і сучасних освітніх програмах виступають ключовим чинником підвищення якості освіти й науки, забезпечуючи глибину й широту професійної підготовки та створюючи підґрунтя для сталого розвитку психології, педагогіки та суміжних галузей. Подальший розвиток цієї парадигми потребує системної підтримки на рівні освітньої політики, постійного оновлення курикулумів і викладацьких практик, а також розширення наукових досліджень, що оцінюють ефективність інтегративних підходів.

***Література:***

1. Rana, K., Aitken, S. J., & Chimoriya, R. (2025). Interdisciplinary Approaches in Doctoral and Higher Research Education: An Integrative Scoping Review. Education Sciences, 15(1), 72.
2. Bolger, P. (2021). Delivering on the Promise: How Are Sustainability Research Institutes Enabling Interdisciplinary Research? International Journal of Sustainability in Higher Education – International Journal of Sustainability in Higher Education, 22(8), 167–189.
3. Bruzzese, J.-M., Usseglio, J., Goldberg, J., Begg, M. D., & Larson, E. L. (2020). Professional Development Outcomes Associated with Interdisciplinary Research: An Integrative Review. Nursing Outlook, 68(4), 449–458.
4. Dalieva, M. (2023). Navigating the Interplay of Terminology, Language, and Knowledge. Academia Repository, 2(11), 24–27.
5. Graesser, A. C., Fiore, S. M., Greiff, S., Andrews-Todd, J., Foltz, P. W., & Hesse, F. W. (2018). Advancing the Science of Collaborative Problem Solving. Psychological Science in the Public Interest, 19(2), 59–92.
6. Meyer, K. A. (2014). Student Engagement Online: What Works and Why [Student Engagement Online: What Works and Why]. ASHE Higher Education Report / John Wiley & Sons, 2014, Vol. 40, No. 6, 120–140.

***References:***

1. Rana, K., Aitken, S. J., & Chimoriya, R. (2025). Interdisciplinary Approaches in Doctoral and Higher Research Education: An Integrative Scoping Review. Education Sciences,15(1), 72.[Eng]
2. Bolger, P. (2021). Delivering on the Promise: How Are Sustainability Research Institutes Enabling Interdisciplinary Research? International Journal of Sustainability in Higher Education – International Journal of Sustainability in Higher Education, 22(8), 167–189. [in English]
3. Bruzzese, J.-M., Usseglio, J., Goldberg, J., Begg, M. D., & Larson, E. L. (2020). Professional Development Outcomes Associated with Interdisciplinary Research: An Integrative Review. Nursing Outlook, 68(4), 449–458. [in English]
4. Dalieva, M. (2023). Navigating the Interplay of Terminology, Language, and Knowledge. Academia Repository, 2(11), 24–27. [in English]
5. Graesser, A. C., Fiore, S. M., Greiff, S., Andrews-Todd, J., Foltz, P. W., & Hesse, F. W. (2018). Advancing the Science of Collaborative Problem Solving. Psychological Science in the Public Interest, 19(2), 59–92. [in English]
6. Meyer, K. A. (2014). Student Engagement Online: What Works and Why [Student Engagement Online: What Works and Why]. ASHE Higher Education Report / John Wiley & Sons, 2014, Vol. 40, No. 6, 120–140. [in English]

*УДК 159.9.072.43:159.944.4:316.647.82*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1630-1641*

**Солона Юлія Олександрівна** кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри медицини, Херсонський державний університет, м. Херсон, https://orcid.org/0000-0001-5181-8177

**Бондаренко Лілія Олексіївна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціології та психології, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0000-0001-7975-9797

**Шикула Олександра Петрівна** кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-4298-877X

**Олійник Алла Вікторівна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри загальної психології, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-2543-4281

# ГЕНДЕРНІ НЕЙРОПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ У СПРИЙНЯТТІ ТА ПЕРЕЖИВАННІ СТРЕСУ

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню гендерних нейропсихологічних відмінностей у сприйнятті та переживанні стресу. Проблема розглядається крізь призму взаємодії біологічних механізмів, когнітивно-емоційних процесів і соціокультурних чинників, що разом формують індивідуальні патерни стресових реакцій. Визначено, що гендер виступає не лише соціальною категорією, а й важливим модифікатором нейробіологічних процесів, впливаючи на характер оцінки загроз, інтенсивність емоційних проявів та вибір копінг-стратегій.

Методологічну основу роботи становить системно-структурний аналіз сучасних досліджень у галузі нейропсихології, психофізіології та гендерної психології. Використано метод контент-аналізу для узагальнення емпіричних результатів про роль гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової системи, амігдали, гіпокампа та префронтальної кори у стресових реакціях. Порівняльний метод застосовано для виявлення когнітивних, емоційних та поведінкових відмінностей у переживанні стресу чоловіками й жінками. Таблична систематизація використана як інструмент наочного зіставлення даних і підкреслення їх прикладного значення для психологічної практики.

Наукова новизна полягає у виокремленні авторського бачення гендерних відмінностей у стресових реакціях через інтеграцію нейробіологічних і

соціально-психологічних підходів. Запропоновано трактування гендеру як модератора, що визначає взаємозв'язок між роботою мозкових структур, гормональною регуляцією та соціальними ресурсами особистості. Це дозволяє ширше осмислити природу стресу та окреслити специфічні вразливості й адаптивні ресурси чоловіків і жінок.

Практичне значення результатів полягає у можливості розробки гендерно-диференційованих програм психопрофілактики й психотерапії, використання отриманих висновків у кризовій та військовій психології, освітніх установах і менеджменті. Персоналізовані підходи до психологічної допомоги сприятимуть підвищенню стресостійкості та профілактиці дезадаптивних форм реагування.

**Ключові слова:** гендерні відмінності, нейропсихологія стресу, когнітивні процеси, емоційні реакції, копінг-стратегії, психофізіологія, психопрофілактика, психологічна допомога.

**Solona Yuliia Oleksandrivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer at the Department of Medicine, Kherson State University, Kherson, https://orcid.org/0000-0001-5181-8177

**Bondarenko Liliia Oleksiivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology and Psychology at Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0001-7975-979

**Shykula Oleksandra Petrivna** PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of Psychology and Social-Humanitarian Disciplines, National Forestry University of Ukraine, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-4298-877X

**Oliinyk Alla Viktorivna** Candidate Psychological Scinces, Associate Professor, Associate Professor of General Psychology Department, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frrankivsk, https://orcid.org/0000-0002-2543-4281

## GENDER NEUROPSYCHOLOGICAL DIFFERENCES IN THE PERCEPTION AND EXPERIENCE OF STRESS

**Abstract**. The article is devoted to the study of gender neuropsychological differences in the perception and experience of stress, considered as the result of the interaction between biological, cognitive-emotional, and sociocultural factors. It is emphasized that contemporary views on stress go beyond biological reactivity and integrate the influence of social roles, cultural expectations, and individual identity.

The methodological framework of the study includes a systemic-structural analysis of scientific literature, which allowed for the integration of data from neuropsychology, psychophysiology, and gender studies. Analytical methods were

used to summarize current empirical findings on the functioning of the hypothalamic–pituitary–adrenal axis, as well as the role of the amygdala, hippocampus, and prefrontal cortex in stress responses. A comparative approach was applied to identify cognitive, emotional, and behavioral differences between men and women. Tabular structuring of the material was employed to systematize the key mechanisms and summarize their practical significance for psychology.

The scientific novelty of the work lies in highlighting the authors' perspective on gender differences in stress responses through the integration of findings from neuropsychology and social sciences. It is demonstrated that the combination of biological mechanisms with cultural and social factors provides a new understanding of the nature of stress and reveals the specific vulnerabilities and resources of men and women. This perspective expands existing approaches, complementing them with an emphasis on the personalization of psychological support.

The practical significance of the results lies in their applicability to the development of gender-differentiated programs of psychoprophylaxis and psychotherapy, integrated educational courses on stress resilience, and interventions in crisis and military psychology. The proposed approach can serve as a basis for designing personalized support strategies tailored to the unique neuropsychological and social profiles of individuals.

**Keywords**: gender differences, neuropsychology of stress, cognitive processes, emotional responses, coping strategies, psychophysiology, psychoprophylaxis, psychological support.

**Постановка проблеми.** У сучасній психології дедалі більше уваги приділяється гендерним аспектам стресових реакцій, адже саме вони визначають як уразливість, так і ресурси особистості. Хоча існує значний масив досліджень, присвячених нейробіологічним механізмам стресу, а також соціально-психологічним чинникам його подолання, їх інтеграція ще не набула належної повноти. Довгий час у науковій традиції домінував універсальний підхід, що розглядав стрес як однаковий для всіх індивідів процес, ігноруючи відмінності, зумовлені статтю та гендером.

Сьогодні стає очевидним, що чоловіки й жінки відрізняються у способах оцінки загроз, інтенсивності емоційних проявів та поведінкових стратегіях реагування. Разом із тим відсутня системна концептуалізація цих відмінностей у межах цілісної моделі, яка б поєднувала дані нейропсихології, психофізіології та соціальних наук. Ця прогалина зумовлює потребу в подальшому аналізі, який не лише описує статеві відмінності, а й виявляє їх практичне значення для психопрофілактики та психотерапії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній психології та нейронауці посилюється інтерес до гендерних нейропсихологічних відмінностей у переживанні стресу, що розглядаються як результат взаємодії біологічних, когнітивних і соціокультурних чинників.

Так, D. Bolton [1] обґрунтовує необхідність поєднання нейробіологічних механізмів із психосоціальними впливами та показує їхню клінічну релевантність. Таку тезу емпірично підсилюють лабораторні дослідження стресу: S. Zintel, L. I. Schmidt, A. B. Neubauer, M. Stoffel, Y. Rafiee, B. Ditzen, M. Sieverding [2], спираючись на спеціалізований соціальний стрес-тест, демонструють, що не лише стать, а й ґендерно-рольова ідентичність модифікує реактивність.

Паралельно формується думка про стресостійкість як продукт багаторівневих взаємодій. Так, редакційний огляд D. Suchecki, J. N. Souza-Talarico, C. Hamani, J. D. Olivier [3] акцентує увагу на взаємодії когнітивно-емоційних і соціальних ресурсів у формуванні резильєнтності. В українському контексті С. Павлюк, В. Кондратьєва [4] показують, що тривалий соціальний стрес «вмонтовується» у регуляторні контури мозку й прояви адаптивної поведінки, підкреслюючи важливість соціальних чинників для нейропсихологічних процесів.

На нейробіологічному рівні численні дослідження показують, що ключову роль у гендерних відмінностях стресових реакцій відіграють гормональна регуляція та робота мозкових мереж. Так, огляди A. L. Heck і R. J. Handa [5], а також J. A. Sheng, N. J. Bales, S. A. Myers, A. I. Bautista, M. Roueinfar, T. M. Hale, R. J. Handa [6] докладно описують, як гіпоталамо-гіпофізарно-надниркова вісь у взаємодії зі статевими гормонами формує відмінності між чоловіками й жінками у реакції на стрес. Подальші дослідження, зокрема праця N. E. Mbiydzenyuy і L.-A. Qulu [7], демонструє, що перетин роботи гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової та гіпоталамо-гіпофізарно-гонадної осей може впливати навіть на рівень агресивної поведінки. Експеримент, проведений Y. Qiao, H. Chen, J. Guo, X. Zhang, X. Liang, L. Wei, Q. Wang, H. Bi, T. Gao [8] демонструє статевоспецифічні біологічні шляхи регуляції стресу, підтверджуючи, що чоловічий і жіночий організм використовують різні біологічні шляхи регуляції стресу.

Нейровізуалізаційні праці уточнюють картину на рівні мереж мозку. Дослідження D. Seo, A. Ahluwalia, M. N. Potenza, R. Sinha [9] та E. V. Goldfarb, D. Seo, R. Sinha [10] показують відмінні шаблони активації префронтальних і лімбічних структур у чоловіків і жінок під впливом стресу, що узгоджується з даними про регуляцію емоцій і контроль поведінки. Додатково S. Novotný, J. B. Stokin, L. Srt [11] демонструють, що зв’язок хронічного стресу з когнітивними показниками модерується віком і статтю через механізми емоційної регуляції.

Переходячи до поведінкового рівня, емпіричні дані підтверджують гендерні відмінності у копінгу. У вибірках студентів B. S. Graves, M. E. Hall, C. Dias-Karch, M. H. Haischer, C. Apter [12] фіксують більш часте використання емоційно- та соціально-орієнтованих стратегій у жінок і проблемно-орієнтованих — у чоловіків; подібні закономірності в робочих конфліктах

відзначає Н. Є. Шиліна [13]. На ситуативному рівні щоденної активності T. O'Rourke, C. Vogel, D. John, R. Pryss, J. Schobel, F. Haug, J. Haug, C. Pieh, U. M. Nater, A. C. Feneberg, M. Reichert, T. Probst [14] за допомогою mHealth-моніторингу показують, що вибір стратегій подолання залежить як від гендеру, так і від контексту події.

Узгодження окреслених напрямів дослідження дозволяє зробити проміжний висновок: сучасний науковий дискурс рухається від опису окремих механізмів до їх інтеграції у багато-рівневі моделі, де гендер розглядаються як модератор зв'язків між нейробіологічними процесами, когнітивно-емоційними операціями та соціальними умовами. Саме така основа забезпечує наукове підґрунтя для персоналізованих профілактичних і терапевтичних підходів.

**Метою статті** є визначення гендерних нейропсихологічних особливостей у сприйнятті та переживанні стресу з подальшою інтеграцією цих знань у практику психологічного консультування, психотерапії та освітньо-профілактичної роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика гендерних нейропсихологічних відмінностей у переживанні стресу набуває дедалі більшої актуальності. Сучасні дослідження показують, що стресові реакції залежать не лише від біологічних механізмів, а й від нейрофізіологічних та соціокультурних чинників. Чоловіки й жінки по-різному оцінюють загрози, відрізняються за швидкістю активації гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі, гормональною відповіддю та залученням мозкових структур. Це зумовлює відмінності у переробці інформації, емоційних реакціях і стратегіях подолання. Розуміння таких механізмів відкриває можливості для створення програм психологічної підтримки, що враховують біологічний і культурно-гендерний контекст.

Біопсихосоціальна модель, актуалізована новітніми науковими доробками, пояснює стрес як результат взаємодії тілесних, психічних та соціальних факторів, що робить її особливо продуктивною для аналізу гендерних відмінностей [1].

Якщо окреслена вище модель акцентує на багаторівневій взаємодії факторів, то нейропсихологічний підхід дозволяє детально розглянути роботу мозкових структур і нейротрансмітерних систем, що лежать в основі стресових реакцій. Дослідниками доведено, що активність амігдали, гіпокампа та префронтальної кори визначає інтенсивність як фізіологічної, так і емоційної відповіді на стресові стимули. Крім того, гормональна регуляція, насамперед рівні кортизолу, тісно пов'язана з когнітивною оцінкою ситуації та гендерною специфікою сприйняття загрози [2, с. 8]. Це підкреслює, що нейропсихологічний підхід не лише уточнює біологічні механізми, а й створює підґрунтя для інтеграції даних про індивідуальні й гендерні відмінності у стресових реакціях.

Відтак, нейропсихологічний підхід акцентує на ролі мозкових структур і гормональних регуляторів.

В свою чергу, гендерно-інтегративний підхід дозволяє поєднати ці біологічні механізми з психосоціальними чинниками.

Новітні наукові доробки підкреслюють, що стійкість до стресу формується не лише на рівні фізіологічних реакцій, а й у тісному зв'язку з соціальним середовищем, підтримкою з боку значущих інших, культурними нормами та індивідуальними копінг-стратегіями. Виявлено, що поєднання біологічних ресурсів (активація нейротрансмітерних систем, гормональний баланс) із соціальною підтримкою та відчуттям когерентності значно знижує ризики розвитку стрес-індукованих розладів і підвищує адаптивність особистості [3]. У окресленому контексті гендер виступає важливим модифікатором: соціальні очікування та внутрішня ідентичність визначають, як саме чоловіки та жінки використовують як нейробіологічні, так і соціокультурні ресурси для подолання стресу.

Таким чином, аналіз сучасних підходів демонструє багатовимірність стресових реакцій. Біопсихосоціальна модель інтегрує біологічні, психологічні та соціальні чинники, нейропсихологічний підхід деталізує роль мозкових структур і нейрохімії, а гендерно-інтегративний поєднує їх із соціокультурними факторами. Разом вони формують цілісне розуміння природи стресу та створюють підґрунтя для диференційованих програм психологічної підтримки.

Для глибшого розуміння гендерних відмінностей у переживанні стресу доцільно розглянути специфіку роботи ключових нейропсихологічних механізмів. Йдеться не лише про вплив зовнішніх чинників чи емоційних переживань, а й про особливості функціонування мозкових структур та гормональної регуляції, які визначають характер і тривалість реакції організму на стресові події. Саме ці механізми пояснюють, чому чоловіки та жінки можуть демонструвати різні моделі поведінки у схожих ситуаціях. Для наочності їх основні функції, гендерні відмінності та практичне значення узагальнено у таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

**Нейропсихологічні механізми стресу та їх гендерна специфіка**

| Механізм | Нейропсихологічна функція | Гендерні особливості прояву | Практичне значення для психології |
|---|---|---|---|
| Гіпоталамо-гіпофізарно-надниркова вісь | Центральна система регуляції гормональної відповіді (кортизол) | У жінок — триваліша активація, пов'язана з фазами менструального циклу; у чоловіків — виразніший піковий викид | Диференційовані підходи до психопрофілактики стресових розладів |
| Амігдала | Оцінка загрозливих стимулів, запуск емоційних реакцій | У чоловіків — сильніша активація на фізичні загрози; у жінок — вища чутливість до соціальних і міжособистісних стресорів | Пояснює вразливість до тривожних розладів |

| Механізм | Нейропсихологічна функція | Гендерні особливості прояву | Практичне значення для психології |
|---|---|---|---|
| Гіпокамп | Контроль пам'яті й гальмування надмірної стресової відповіді | У жінок — більша чутливість до тривалого впливу кортизолу (ризик ушкоджень нейронів); у чоловіків — швидше відновлення | Профілактика когнітивних порушень і посттравматичний стресовий розлад |
| Префронтальна кора | Виконавчий контроль, регуляція емоцій | У чоловіків — більш виражений когнітивний контроль; у жінок — сильніша емоційна залученість | Орієнтир для психотерапій, що розвивають когнітивний контроль |
| Гормональна регуляція (кортизол, адреналін, естрогени, тестостерон) | Забезпечення адаптивної або дезадаптивної відповіді | Естрогени посилюють чутливість до стресу; тестостерон пов'язаний з агресивними стратегіями | Врахування гормональних коливань у психоконсультаціях |

*Джерело: сформовано на основі наукових джерел [4], [5], [6], [7], [8].*

Систематизація поданих у таблиці механізмів показує, що гендерні відмінності у переживанні стресу мають багаторівневий характер. Вони проявляються через різний гормональний фон, специфіку активації мозкових структур і тривалість відновлення після стресу. Це означає, що чоловіки та жінки реагують на загрози за різними нейропсихологічними «сценаріями», що зумовлює необхідність персоналізованих програм психологічної підтримки та профілактики.

Нейропсихологічний підхід зосереджується на роботі мозкових структур і гормональній регуляції, тоді як гендерно-інтегративний враховує також соціальні очікування, культурні норми та ідентичність. Взаємодія біологічних і соціокультурних чинників визначає, як чоловіки й жінки переживають стрес і обирають стратегії подолання. Гендер у цьому контексті постає модератором, що поєднує нейробіологічні механізми з психосоціальними ресурсами та впливає на рівень стійкості чи вразливості особистості.

Отже, можна стверджувати, що взаємодія біологічних і соціокультурних чинників значною мірою визначає те, як чоловіки та жінки переживають стрес та обирають способи його подолання. У цьому контексті гендер постає своєрідним «модератором», що поєднує нейробіологічні механізми з психосоціальними ресурсами й впливає на рівень стійкості або вразливості особистості у стресових ситуаціях.

Варто акцентувати, що гендерні відмінності у сприйнятті та переживанні стресу доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах — когнітивній, емоційній та поведінковій. Когнітивний рівень відображає особливості оцінки загрози, стилю мислення та швидкості прийняття рішень у напружених

ситуаціях. Емоційний рівень охоплює спектр почуттів, пов'язаних із переживанням стресу, зокрема схильність до тривожності, агресії чи емпатії. Поведінковий рівень демонструє, як ці відмінності реалізуються у практичних кейсах реагування. Така систематизація дозволяє чітко порівняти відмінності між чоловіками та жінками, що зручно подати у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

**Гендерні відмінності у сприйнятті та переживанні стресу**

| Аспект | Функціональний зміст | Гендерно-специфічні прояви (чоловіки) | Гендерно-специфічні прояви (жінки) |
|---|---|---|---|
| Когнітивний | Як оцінюється загроза, який стиль мислення активується та наскільки швидко ухвалюються рішення під стресом | Частіше спираються на когнітивний контроль і швидке прийняття рішень; більша залученість префронтальних мереж саморегуляції | Детальніша оцінка загроз із виразнішою чутливістю до соціальних сигналів; більша участь лімбічних контурів у стресових умовах |
| Емоційний | Інтенсивність і якість емоційних відповідей (тривожність, агресія, емпатія) та ефективність емоційної регуляції | Нижчі показники самозвітної тривожності у частині вибірок; більш часті агресивні реакції у конкурентних контекстах; ефективніша когнітивна регуляція через префронтальну кору головного мозку | Вищі показники переживаної тривожності; більш виражена емпатійність; сильніша реактивність лімбічних структур на соціальні стресори |
| Поведінковий | Стратегії реагування й подолання (копінг) стресових ситуацій: орієнтація на дію/контроль vs соціальну підтримку/емоційну регуляцію | Частіше проблемно-орієнтований копінг; патерн «боротьба/втеча» у завданнях на дію та конкуренцію | Частіше емоційно- та соціально-орієнтований копінг; патерн «піклуйся та об'єднуйся», активний пошук підтримки |

*Джерело: сформовано на основі наукових джерел [9], [10], [11], [12], [13].*

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що гендерні відмінності у сприйнятті та подоланні стресу проявляються комплексно: на рівні когнітивної оцінки загроз, емоційних реакцій і практичних стратегій поведінки. Це дозволяє побачити не лише різні способи реагування чоловіків і жінок, але й ті ресурси, які можуть бути залучені у консультуванні, психопрофілактиці та навчальних програмах.

Відтак, розглянуті відмінності у переживанні стресу у жінок та чоловіків створюють підґрунтя для розуміння ще одного важливого аспекту — стратегій подолання стресу, або копінгу. Саме вони виступають практичним проявом того, як нейропсихологічні механізми та соціальні чинники трансформуються у конкретну поведінку. Гендер виявляється суттєвим модифікатором цього процесу.

Нинішні реалії демонструють, що чоловіки частіше орієнтуються на проблемно-фокусовані стратегії, спрямовані на активне вирішення ситуації чи контроль над нею, тоді як жінки надають перевагу емоційно- та соціально-орієнтованому копінгу, що включає пошук підтримки, емпатійне спілкування та емоційну регуляцію. Так, жінки значно частіше звертаються до емоційної підтримки та само-відволікання, тоді як чоловіки демонструють схильність до активних стратегій дії [12]. Також, жінок ключовим чинником адаптивності є соціальна підтримка, тоді як для чоловіків — активний, цілеспрямований копінг [14]. Водночас копінг-стратегії не можна пояснювати лише біологічними чи індивідуально-психологічними чинниками. Їхня ефективність і характер значною мірою залежать від соціального середовища, професійної діяльності та культурних норм. У суспільствах із традиційними гендерними ролями жінки частіше покладаються на підтримку та емоційну експресію, тоді як у культурах з індивідуалістичними цінностями різниця між чоловіками й жінками зменшується. У професійних групах, де домінує висока конкуренція (наприклад, у бізнесі чи військовій сфері), більш поширеним є проблемно-орієнтоване реагування, тоді як у педагогічній чи медичній практиці частіше використовуються комбіновані, підтримувальні стратегії.

Таким чином, аналіз копінг-стратегій підкреслює, що гендерні відмінності у подоланні стресу є не лише нейропсихологічно зумовленими, але й соціально та культурно детермінованими. Це безпосередньо виводить нас до наступного питання — практичних наслідків, тобто того, як отримані знання можуть бути інтегровані у систему психологічної допомоги, психопрофілактики та освітніх програм. Врахування гендерних нейропсихологічних особливостей у стресових реакціях має суттєве значення для надання ефективної психологічної допомоги. У консультативній та психотерапевтичній практиці це дозволяє точніше прогнозувати вразливість клієнтів до тих чи інших стресорів і вибудовувати індивідуалізовані інтервенції. Так, для чоловіків доцільно робити акцент на розвитку когнітивного контролю, формуванні навичок усвідомленого управління емоційними реакціями, тоді як для жінок важливим є підтримка емоційної експресії, розвиток ресурсів соціальної взаємодії та формування стратегій самопідтримки.

Розробка диференційованих програм психопрофілактики та психотерапії стає можливою саме завдяки інтеграції знань про гендерні відмінності у нейропсихологічних механізмах стресу та копінг-стратегіях. Ефективними можуть бути гендерно-чутливі тренінги управління стресом, де для чоловіків

наголос робиться на когнітивно-поведінкових техніках та тілесно-орієнтованих методах саморегуляції, а для жінок — на розвитку емпатійної взаємодії та ресурсах соціальної підтримки. Такі програми здатні не лише знижувати ризики дезадаптивних форм реагування, а й підвищувати загальну психологічну стійкість. Перспективи застосування цих підходів є надзвичайно широкими. В освітніх закладах вони можуть реалізовуватися у вигляді інтегрованих курсів або тренінгів зі стресостійкості для студентів, що дозволить сформувати адаптивні копінг-стратегії ще на етапі професійної підготовки. У сфері кризової та військової психології актуальним є створення програм профілактики та подолання ПТСР з урахуванням гендерних відмінностей у гормональній реактивності й поведінкових патернах. У менеджменті такі знання можуть слугувати підґрунтям для оптимізації командної динаміки, зменшення ризиків професійного вигорання та підвищення ефективності колективної роботи.

На нашу думку, одним із ключових напрямів розвитку практичної психології є створення гендерно-чутливих програм психопідтримки, що поєднують індивідуальні, групові та цифрові інтервенції (онлайн-тренінги, мобільні застосунки для моніторингу стресу). Важливим є й міждисциплінарний підхід: інтеграція психології, нейронаук та соціології дозволить розробляти комплексні стратегії підтримки, адаптовані до умов освіти, професійної діяльності чи військової служби. Це створює можливість перейти від універсальних програм до персоналізованих рішень, які враховують унікальні гендерні профілі реагування на стрес.

**Висновки.** У дослідженні було окреслено гендерні нейропсихологічні відмінності у сприйнятті та переживанні стресу, що проявляються на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях. Встановлено, що взаємодія біологічних механізмів і соціокультурних чинників формує унікальні сценарії реагування чоловіків і жінок на стресові події, що має безпосереднє значення для психологічної практики. Інтеграція проаналізованих характеристик нейропсихології, гендерних досліджень і практичної психології дає можливість сформувати цілісну концепцію, яка дозволяє не лише описати феномен подолання стресу у чоловіків та жінок, але й використати ці знання для побудови прикладних моделей психопрофілактики та психотерапії. Практична значущість виявляється у можливості створення диференційованих програм підтримки, що враховують гендерні особливості, та застосування їх у сфері освіти, кризової і військової психології, менеджменті.

Перспективи подальших досліджень убачаються у розширенні емпіричної бази щодо впливу культурних норм та соціальних очікувань на формування копінг-стратегій, а також у міждисциплінарних підходах, що поєднують психологію, нейронауку та соціологію. Важливим напрямом є розробка інноваційних цифрових інструментів моніторингу стресу, здатних відображати гендерно-специфічні патерни реагування та забезпечувати своєчасну психологічну допомогу.

***Література:***

1. Bolton D. A revitalized biopsychosocial model: core theory, research paradigms, and clinical implications. Psychological Medicine. 2023. Vol. 53. P. 7504–7511. DOI: https://doi.org/10.1017/S0033291723002660.

2. Zintel S., Schmidt L. I., Neubauer A. B., Stoffel M., Rafiee Y., Ditzen B., Sieverding M. The role of sex and gender role self-concept in stress reactivity: Evidence from the Trier Social Stress Test (TSST). Psychoneuroendocrinology. 2025. Vol. 178. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2025.107480.

3. Suchecki D., Souza-Talarico J. N., Hamani C., Olivier J. D. Editorial: The complex biopsychosocial interactions that create stress resilience. Frontiers in Behavioral Neuroscience. 2021. Vol. 15. P. 1–2. DOI: https://doi.org/10.3389/fnbeh.2021.795312.

4. Павлюк С., Кондратьєва В. Нейропсихологічні основи формування стресостійкості та адаптивної поведінки в умовах тривалого соціального стресу. Psychological Journal. 2025. Вип. 11. № 4. С. 29–45. DOI: https://doi.org/10.31108/1.2025.11.4.2.

5. Heck A. L., Handa R. J. Sex differences in the hypothalamic-pituitary-adrenal axis' response to stress: an important role for gonadal hormones. Neuropsychopharmacology. 2019. № 44(1). P. 45–58. DOI: 10.1038/s41386-018-0167-9.

6. Sheng J. A., Bales N. J., Myers S. A., Bautista A. I., Roueinfar M., Hale T. M.,
Handa R. J. The Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis: Development, Programming Actions of Hormones, and Maternal-Fetal Interactions. Frontiers in Behavioral Neuroscience. 2020. Vol. 14. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.3389/fnbeh.2020.601939.

7. Mbiydzenyuy N. E., Qulu L.-A. Stress, hypothalamic-pituitary-adrenal axis, hypothalamic-pituitary-gonadal axis, and aggression. Metabolic Brain Disease. 2024. Vol. 39. P. 1613–1636. DOI: https://doi.org/10.1007/s11011-024-01393-w.

8. Qiao Y., Chen H., Guo J., Zhang X., Liang X., Wei L., Wang Q., Bi H., Gao T. A study of sex differences in the biological pathways of stress regulation in mice. CNS Neuroscience & Therapeutics. 2025. № 31. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1111/cns.70433.

9. Seo D., Ahluwalia A., Potenza M. N., Sinha R. Gender differences in neural correlates of stress-induced anxiety. Journal of Neuroscience Research. 2017. № 95. P. 115–125. DOI: 10.1002/jnr.23926.

10. Goldfarb E. V., Seo D., Sinha R. Sex differences in neural stress responses and emotion regulation. Neurobiology of Stress. 2019. № 11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2019.100177.

11. Novotný S., Stokin J. B., Srt L. Emotion regulation shows an age- and sex-specific moderating effect on the relationship between chronic stress and cognitive performance. Scientific Reports. 2024. № 14. DOI: 10.1038/s41598-024-52756-3.

12. Graves B. S., Hall M. E., Dias-Karch C., Haischer M. H., Apter C. Gender differences in perceived stress and coping among college students. PLoS ONE. 2021. Vol. 16. № 8. DOI: 10.1371/journal.pone.0255634.

13. Шиліна Н. Є. Копінг-стратегії в робочих конфліктах: ґендерні відмінності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2024. Вип. 1. С. 60–64. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.1.11.

14. O'Rourke, T., Vogel, C., John, D., Pryss, R., Schobel, J., Haug, F., Haug, J., Pieh, C., Nater, U. M., Feneberg, A. C., Reichert, M., Probst, T. The Impact of Coping Styles and Gender on Situational Coping: An Ecological Momentary Assessment Study With the mHealth Application TrackYourStress. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913125.

***References:***

1. Bolton, D. (2023). A revitalized biopsychosocial model: Core theory, research paradigms, and clinical implications. Psychological Medicine, 53, 7504–7511. https://doi.org/10.1017/S0033291723002660.

2. Zintel, S., Schmidt, L. I., Neubauer, A. B., Stoffel, M., Rafiee, Y., Ditzen, B., & Sieverding, M. (2025). The role of sex and gender role self-concept in stress reactivity: Evidence from the Trier Social Stress Test (TSST). Psychoneuroendocrinology, 178, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2025.107480.

3. Suchecki, D., Souza-Talarico, J. N., Hamani, C., & Olivier, J. D. (2021). Editorial: The complex biopsychosocial interactions that create stress resilience. Frontiers in Behavioral Neuroscience, 15, 1–2. https://doi.org/10.3389/fnbeh.2021.795312.

4. Pavliuk, S., & Kondratieva, V. (2025). Neiropsykholohichni osnovy formuvannia stresostiikosti ta adaptyvnoi povedinky v umovakh tryvaloho sotsialnoho stresu [Neuropsychological foundations of stress resistance and adaptive behavior under prolonged social stress]. Psychological Journal, 11(4), 29–45. https://doi.org/10.31108/1.2025.11.4.2 [in Ukrainian].

5. Heck, A. L., & Handa, R. J. (2019). Sex differences in the hypothalamic-pituitary-adrenal axis' response to stress: An important role for gonadal hormones. Neuropsychopharmacology, 44(1), 45–58. https://doi.org/10.1038/s41386-018-0167-9.

6. Sheng, J. A., Bales, N. J., Myers, S. A., Bautista, A. I., Roueinfar, M., Hale, T. M., & Handa, R. J. (2020). The hypothalamic-pituitary-adrenal axis: Development, programming actions of hormones, and maternal-fetal interactions. Frontiers in Behavioral Neuroscience, 14, 1–21. https://doi.org/10.3389/fnbeh.2020.601939.

7. Mbiydzenyuy, N. E., & Qulu, L.-A. (2024). Stress, hypothalamic-pituitary-adrenal axis, hypothalamic-pituitary-gonadal axis, and aggression. Metabolic Brain Disease, 39, 1613–1636. https://doi.org/10.1007/s11011-024-01393-w.

8. Qiao, Y., Chen, H., Guo, J., Zhang, X., Liang, X., Wei, L., Wang, Q., Bi, H., & Gao, T. (2025). A study of sex differences in the biological pathways of stress regulation in mice. CNS Neuroscience & Therapeutics, 31, 1–20. https://doi.org/10.1111/cns.70433.

9. Seo, D., Ahluwalia, A., Potenza, M. N., & Sinha, R. (2017). Gender differences in neural correlates of stress-induced anxiety. Journal of Neuroscience Research, 95, 115–125. https://doi.org/10.1002/jnr.23926.

10. Goldfarb, E. V., Seo, D., & Sinha, R. (2019). Sex differences in neural stress responses and emotion regulation. Neurobiology of Stress, 11, 100177. https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2019.100177.

11. Novotný, S., Stokin, J. B., & Srt, L. (2024). Emotion regulation shows an age- and sex-specific moderating effect on the relationship between chronic stress and cognitive performance. Scientific Reports, 14, Article 52756. https://doi.org/10.1038/s41598-024-52756-3

12. Graves, B. S., Hall, M. E., Dias-Karch, C., Haischer, M. H., & Apter, C. (2021). Gender differences in perceived stress and coping among college students. PLoS ONE, 16(8), e0255634. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255634.

13. Shylina, N. Ye. (2024). Kopinh-stratehii v robochykh konfliktakh: genderni vidminnosti [Coping strategies in workplace conflicts: Gender differences]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Psykholohiia, 1, 60–64. https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.1.11 [in Ukrainian].

14. O'Rourke, T., Vogel, C., John, D., Pryss, R., Schobel, J., Haug, F., Haug, J., Pieh, C., Nater, U. M., Feneberg, A. C., Reichert, M., & Probst, T. (2022). The impact of coping styles and gender on situational coping: An ecological momentary assessment study with the mHealth application TrackYourStress. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913125.

*УДК 159.923.2:159.923.5:616.89-008.45*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1642-1657*

**Федоришин Галина Миколаївна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної психології, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-8905-0906

**Чуйко Оксана Михайлівна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної психології, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-0760-3598

**Яворська Василина Михайлівна** магістрантка кафедри соціальної психології, ОП «Психологія» другого (магістерського) рівня вищої освіти, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

# ПСИХОСЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТРАНСФОРМАЦІЇ Я-КОНЦЕПЦІЇ ЖІНОК В УМОВАХ ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ШЛЮБНО-СІМЕЙНИХ ВЗАЄМИН

**Анотація.** У статті представлено результати емпіричного дослідження трансформацій Я-концепції українських жінок у час війни у контексті шлюбно-сімейних взаємин. Не зважаючи на достатню кількість репрезентацій у науковій літературі науково-практичних розвідок, які стосуються динаміки сімейних взаємин та її впливу на Я-концепцію членів сім'ї, вивчення впливу війни, а особливо її наслідків на сімейну систему й трансформацію Я-концепції її членів, залишається мало вивченим. Такі наукові розвідки є необхідними для побудови програм психологічних інтервенцій забезпечення психологічного благополуччя української сім'ї на сучасному етапі.

Метою наукового повідомлення є виявлення особливостей трансформації Я концепції жінок у контексті шлюбно-сімейних взаємин в умовах війни. У процесі емпіричного дослідження використано якісні методи дослідження, зокрема метод наративного письма, психосемантичний аналіз текстів, а також опитувальник «Шкала психологічного благополуччя» К.Ріфф, який містить шкали особистісного розвитку, самоставлення, цілепокладання.

Психосемантичний аналіз показав, що в ситуації втрат, нестабільності та емоційного напруження саме сім'я стає простором підтримки, сили або навпаки - викликом, що потребує переосмислення. Результати емпіричного дослідження дозволили виявити: глибоке переосмислення опитуваними ролей у сім'ї, що не лише змінило динаміку взаємодії, а й сприяло емоційному зближенню партнерів;

серед поцінованого найвище місце посідає цінність моменту, близькості, життя як дару, матеріальні речі втрачають значення; зміна професійної сфери у зв'язку з втратою роботи, переїздом, усвідомленим вибором змінити фах; особистісна трансформація проявляється у прагненні навчатись, здобувати новий досвід у нових соціальних ідентичностях, у плеканні самостійності, терплячості, вміння йти на поступки, уважності до простих речей, відкритості до змін. Разом з цим прослідковуємо, що жінкам доводиться зустрічатись зі складними емоційними переживаннями, такими, як тривога, страх, самотність, монотонність, нудьга, іпохондрія, що спонукає звертатись до різноманітних ресурсів стабілізації, серед яких чільне місце займає спілкування з родиною та з колом однодумців, психотерапія, навчання, спорт, подорожі, творчість.

**Ключові слова:** сім'я, шлюбно-сімейні взаємини, Я-концепція, особистість, криза, психологічне благополуччя, гендер.

**Fedoryshyn Halyna Mykolayivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Psychology, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0002-8905-0906

**Chuyko Oksana Mykhailivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Psychology, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0002-0760-3598

**Yavorska Vasylyna Myhailivna** Master's student at the Department of Social Psychology, Program "Psychology", Master's level (second cycle) of higher education, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk

## PSYCHOSEMANTIC ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF TRANSFORMATION OF WOMEN'S SELF-CONCEPT IN WAR CONDITIONS WITH REGARD TO MARRIAGE AND FAMILY RELATIONSHIPS

The paper presents the findings of an empirical study of the transformations of Ukrainian women's self-concept during wartime with regard to their marriage and family relationships. Despite the significant number of theoretical and practical studies in the academic research literature concerning the dynamics of family relationships and their impact on the self-concept of family members, the study of the impact of war, and especially its consequences on the family system as well as transformation of the self-concept of its members remains insufficient. Such academic research is necessary for the development of psychological intervention programs aimed at ensuring psychological well-being of Ukrainian families at the current stage.

**The purpose** of this academic paper is to identify particularities of the transformation of women's self-concept with regard to their marriage and family relationships in wartime. The empirical research relied on qualitative research methods, such as the narrative writing method, textual psychosemantic analysis, and K. Riff's Psychological Well-Being Scale, which includes aspects of personal growth, self-esteem, and purpose. Psychosemantic analysis has revealed that in situations of loss, instability, and emotional tension, it is the family that becomes a source of support and strength or, conversely, a challenge that requires rethinking. The empirical study has revealed the following trends: a profound rethinking of family roles by the respondents, which not only has changed the interaction dynamics but also has contributed to emotional intimacy between partners. The highest value is placed on the moment, intimacy, and life as a gift, while material things lose their significance. The study has also identified a change in the professional sphere due to job loss, relocation, or a conscious decision to change careers. Personal transformation manifests itself in the desire to learn, gain new experiences in new social identities, cultivate independence, patience, the ability to compromise, care for ordinary things, and readiness for change. At the same time, we can see that women have to deal with complex emotional experiences such as anxiety, fear, loneliness, monotony, boredom, and hypochondria, which prompts them to turn to various resources for stabilization. The most important of these include communication with family and like-minded people, psychotherapy, education, sports, travel, and creative activities.

**Keywords:** family, marriage and family relationships, self-concept, personality, crisis, psychological well-being, gender.

**Постановка проблеми.** Вивчення психологічного змісту Я-концепції жінок в контексті шлюбно-сімейних взаємин в умовах війни є надзвичайно актуальною темою з різних причин. Військові дії викликають значне психологічне напруження та травматичні переживання, що може мати як безпосередній, так і віддалений вплив на систему уявлень особистості про себе, зокрема як члена соціальних груп, у межах рольових ідентичностей і соціальних оцінок (соціального Я). У цьому контексті психологічний дискурс Я-концепції дозволяє розглядати її як багатовимірну структуру, в якій соціальне «Я» відіграє ключову роль у формуванні самоідентичності. Так, жінки переглядають свої сімейні ролі, бачення себе в системі сімейної взаємодії, відбувається зміщення акцентів з ідеального Я на функціональне або ресурсне Я, переосмислюється бачення перспектив майбутнього та ін. Такі зміни посилюють функціонально-рольове навантаження жінки у сім'ї, відбувається перерозподіл ролей та обов'язків, що може викликати додаткове емоційне навантаження, зміни у динаміці сімейних взаємин, у ставленні жінки до членів сім'ї. Викликом для жінок є участь членів родини у військових діях (матері, дружини військовослужбовців), вимушені переїзди, потреба адаптуватись у новому середовищі. Розуміння того, як сімейні взаємини впливають на Я-концепцію і навпаки, може

стати основою для розробки програм інтервенцій, спрямованих на підтримку жінок, зміцнення сімейних зв'язків під час війни.

**Мета** наукового повідомлення полягає у виявленні особливостей трансформації Я-концепції жінок у контексті шлюбно-сімейних взаємин в умовах війни.

**Методи дослідження**. У процесі емпіричного дослідження використано якісні методи дослідження, зокрема метод наративного письма, психосемантичний аналіз текстів, а також опитувальник «Шкала психологічного благополуччя» К.Ріфф, який містить шкали особистісного розвитку, самоставлення, цілепокладання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Війна – це найпотужніша криза у житті людини. Адже її наслідком є множинні втрати, які може пережити будь-хто, а саме, втрата здоров'я чи життя, втрата близьких, батьків і дітей, сім'ї, житла/майна, домашніх тварин, роботи, впевненості у майбутньому, сподівань/очікувань тощо. І те, як українські жінки долають цю кризу, – питання, на яке шукають відповідь вчені-психологи, захоплюючись резистентністю жінок і здатністю до адаптації. Так, дослідження українських вчених Н.Главацької, В. І. Климової, А.Кузнєцової, Є.Мороз, С.Нікола, О.Некипіла, Л.Співак, М.Ткалич та ін. зосередженні на вивченні впливу травматичних подій, невизначеності, мотивації досягнення, вимушеної міграції на формування нових життєвих цілей та переоцінки життєвих цінностей, на зміну функціонально-рольової структури сім'ї, вироблення у жінок нових копінг стратегій долання, на здатність до психологічної трансформації після пережитих травматичних подій. Науковці наголошують на багатовекторності репертуару ролей жінок в умовах сьогодення. Проте, згідно досліджень Ю.Маєр попри велику кількість ролей, найбільш значимими ролями для жінок виступають ролі матері, дружини та доньки. Це свідчить про те, що шлюбно-сімейні відносини мають фундаментальне значення в життєвій структурі жінки та визначають її ідентичність і систему цінностей [1]. Увага науковців привернута також до емоційного контексту подружніх стосунків в умовах війни, до зміни уявлень про майбутні шлюб і сім'ю у свідомості жінок [2], до питань дитячо-батьківських стосунків, ролі сім'ї та сімейних настанов у формуванні кар'єрних установок жінок в умовах війни [3]. В умовах війни, коли жінки стикаються з необхідністю переосмислення себе, відбувається глибока психологічна трансформація. Фундаментальні наукові підходи трактують Я-концепцію як систему уявлень людини про себе, власні когнітивні здібності, поведінкові прояви, психологічні особливості тощо (Р. Бернс, А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс). У контексті соціальної взаємодії, як зазначають Е. Еріксон, Ч. Кулі, Дж. Мід, ця система формується на основі зовнішніх оцінок і внутрішньої самооцінки, що визначає переконання індивіда про себе. Цей процес набуває особливої значущості в шлюбно-сімейному контексті, де жінка не лише реагує на зовнішні виклики, а й активно переосмислює свою ідентичність.

**Виклад основного матеріалу**. У дослідженні взяли участь 36 жінок, середній вік яких 35 років. 52,8% (19 осіб) не змінювали місце проживання під час повномасштабного вторгнення, решті - довелося змінити. Географія проживання респонденток доволі широка: м.Івано-Франківськ та Івано-Франківська область, м.Чорноморськ, Польща, Чеська Республіка. Період перебування у шлюбних стосунках - від 3 до 32 років: молода сім'я (до 3 років) - 5 осіб, переважна більшість вибірки у шлюбно-сімейних стосунках від 7 до 20 років (25 осіб). Вік дітей: від одного року до тридцяти. У чотирнадцяти жінок - одна дитина, у чотирьох - три, а у решти (19 осіб) - по двоє дітей.

У межах дослідження було застосовано метод наративного письма «Моє життя під час війни», який дозволив жінкам вільно висловити свої переживання, думки та внутрішні трансформації, пов'язані з досвідом війни. Дослідження відбувалось онлайн з допомогою гугл-опитувальника. Респонденткам пропонувалося за бажанням спиратися на наступні п'ять запитань: «У чому особливість, унікальність теперішнього досвіду?»; «Яким чином ви долаєте тривогу, страх, самотність тощо?»; «Як змінюється ваше життя під впливом пов'язаних із війною подій»; «Як, на вашу думку, може вплинути пережите на ваше майбутнє?», «Чи змінив новий досвід ваші життєві плани? Як саме?».

Психосемантичний аналіз текстів дозволив дослідити особливості суб'єктивного досвіду жінок, особистісні сенси та спрямованість особистості, зокрема як жінки сприймають, інтерпретують та надають значення різним аспектам реальності сьогодення. Цей підхід дав змогу зафіксувати емоційний стан, виявити ті аспекти шлюбно-сімейних відносин, які стали джерелом підтримки, сили або, навпаки, викликом у процесі адаптації.

У багатьох наративах простежується глибоке переосмислення ролей у сім'ї. Жінки зазначають, що війна змусила їх по новому подивитися на партнерські стосунки, краще зрозуміти виклики, з якими стикається чоловік, і відчути себе в іншій ролі. Це не лише змінило динаміку взаємодії, а й сприяло емоційному зближенню: «Цей час заставив переосмислити розподіл ролей у сім'ї, спробувати себе в іншій ролі, а відтак, краще зрозуміти виклики, з якими стикався партнер».

Деякі респондентки описують досвід постійної присутності партнера як новий етап у стосунках: «Ми з чоловіком 24/7 в одному приміщенні, і я маю можливість займатись тим, чим хочу». Така ситуація, попри зовнішню напругу, створює умови для глибшого контакту, спільного переживання труднощів, що зміцнює емоційний зв'язок.

Особливе місце в наративах займає тема цінності моменту, близькості, життя як дару. Жінки навчаються жити сьогоденням, цінувати кожен день, кожну хвилину поруч із рідними (77,8 %). Це глибоке усвідомлення стає джерелом внутрішньої опори: «Ціную і люблю себе та своїх близьких просто за те, що вони зі мною, тому що у багатьох людей немає цієї можливості, адже вони втратили все на війні».

Водночас у відповідях звучить критичне осмислення досвіду війни. Деякі жінки висловлюють амбівалентне ставлення до змін, які сталися: «Стали чуткішими, але все це було важкою ціною. Я б не хотіла отримувати це все таким чином». Це свідчить про глибину переживань і моральну складність ситуації, в якій навіть позитивні трансформації відбуваються на підґрунті важкого життєвого досвіду, пов'язаного з війною (19, 4%). Деякі респондентки висловлюють амбівалентне ставлення до «унікальності» воєнного досвіду: «Унікальність досвіду звучить жахливо», «Сподіваюсь, що він більше не повториться». Це свідчить про глибоку травматизацію та моральне неприйняття війни як явища (11,1%).

Описуючи свій досвід, опитувані жінки описують життєві зміни під впливом війни: трансформуються робота, стосунки, цінності, заняття, побут. Ці зміни торкаються ідентичності, емоційної стабільності та внутрішньої опори. Шлюбно-сімейні взаємини в цьому контексті виступають як якорі, що утримують жінку в реальності, допомагають адаптуватися, зберігати ментальне здоров'я або, навпаки, стають джерелом додаткових викликів. Так, більшість жінок зазначають, що професійна сфера зазнала значних змін (69,4%). Частина жінок втратила роботу, інші - знайшли нові можливості для розвитку: «У мене змінилось все. Я залишилась без роботи, потім з великим трудом знайшла нову роботу», «Робота - знайшла своє призначення та виросла кар'єрно», «На роботі більше можливостей практики, здобуття нового досвіду». Деякі респондентки перейшли на онлайн-формат, інші - залишилися на державній роботі без суттєвих змін. Проте емоційний контекст часто супроводжується втомою, зниженням мотивації: «Робота не приносить задоволення», «Тяжче працювати з людьми». У наративі жінки, яка адаптувалася за кордоном, робота стала не лише способом виживання, а й засобом емоційної стабілізації: «Я влаштувалася на роботу в школу асистентом вчителя… Зайнятість не дає можливості сумувати».

Шлюбно-сімейні стосунки в умовах війни набувають нових форм. Частина жінок переживає розділення, дистанцію, емоційні гойдалки (27,7%): «Сім'я розділена», «Мій чоловік вже більше року живе і працює за 1000 км від мене, і ми майже не спілкуємось», «Чоловік пішов добровольцем у військо… звикання до його відсутності, а потім присутності, необхідність пристосування до перепадів настрою». Інші жінки, навпаки, відзначають зміцнення стосунків (72,2%): «Стосунки з чоловіком покращились, менше конфліктів через дрібниці», «Стосунки стали міцніші, наближені до більшого розуміння й пізнання один одного». Ці висловлювання демонструють, що війна може як роз'єднувати, так і поглиблювати емоційний зв'язок, залежно від обставин і внутрішніх ресурсів партнерів.

Найбільш виразною тенденцією є зміна ціннісних орієнтацій. Матеріальні речі втрачають значення, натомість зростає цінність моменту, близькості, ментального здоров'я: «Цінності змінилися від дорогих матеріальних речей до простих теплих обіймів, розмов, походів до театрів, читання книг», «Цінуємо

здоров'я та життя», «Моє життя не відкладається на завтра, а проживається сьогодні - це і вся відмінність». Ці зміни супроводжуються глибоким емоційним контекстом, зокрема вдячністю, тривогою, прагненням зберегти внутрішній спокій та ідентичність: «Ідентичність - зберегти мову, стосунки, внутрішній спокій», «Того життя вже немає, будую своє сьогоднішнє».

Розваги та дозвілля часто супроводжуються почуттям провини або втрати сенсу: «Зменшилося бажання брати участь у розвагах… неможливість чи не "недозвіл" собі радіти життю», «Масові гучні розваги засуджую», «Розваги відійшли на задній план оскільки для них не залишилося вільного часу», «Не можу дозволити собі розважатися, коли тисячі людей віддали і віддають своє життя за нашу свободу! Ні, не кажу що життя моє зупинилося, просто воно стало іншим, більше усвідомленим та спокійним!». Водночас деякі жінки знаходять нові форми самозаспокоєння: «Зайнялася роботою на дачі, в'язанням для дітей і для наших захисників».

Побут набуває нової ваги - як простір стабільності або, навпаки, рутини: «Життя змінилось кардинально, перетворившись на банальний побут», «Загрузла в побуті, нічого не хочеться, щоб щось зробити - треба себе змусити».

Окремий пласт наративів - досвід жінок, які були змушені емігрувати. Тут шлюбно-сімейні стосунки виступають як ресурс адаптації, але також як джерело емоційної напруги: «За кордоном мене чекав мій коханий… Пізніше ми одружилися, вже тут, у Чехії», «Мами поряд немає, подружок немає, чоловік працює, приїжджає лише на вихідні… Це був дуже важкий рік - морально і фізично». Народження дитини, відсутність підтримки, ізоляція - усе це формує новий етап життя, де шлюб і материнство переплітаються з викликами еміграції.

У дослідженні ми не лише фіксували зміст висловлювань, а й аналізували емоційний контекст - тобто ті почуття, настрої та внутрішні переживання, які супроводжують наративи. Емоційний контекст дозволяє глибше зрозуміти, як жінки переживають свої шлюбно-сімейні стосунки, які емоційні ресурси вони мобілізують, і як ці переживання впливають на їхню Я концепцію.

Емоційний контекст проявляється через:

- Тональність висловлювань - наприклад, слова, що передають вдячність, тривогу, надію, розчарування. У текстах респонденток часто звучить вдячність за близькість: «Ціную і люблю себе та своїх близьких просто за те, що вони зі мною, тому що у багатьох людей немає цієї можливості, адже вони втратили все на війні».
- Підтекст - те, що не сказано прямо, але відчувається між рядками. Наприклад, у фразі: «Стали чуткішими, але все це було важкою ціною. Я б не хотіла отримувати це все таким чином» - за словами про чутливість переживання втрати, моральне неприйняття війни як джерела змін.
- Емоційні маркери - слова або фрази, що вказують на глибину екзистенційних переживань. Так, респондентка пише: «Глибше зрозуміти той факт, що ми лише гості в цьому житті, тому залишити після себе слід, адже не

знаємо, скільки Господь дозволить нам залишитися з своїми рідними та друзями!» - ця думка передає не лише осмислення, а й тривогу, страх втрати, потребу в сенсах.

Аналіз емоційного контексту дозволяє виявити, що шлюбно-сімейні взаємини в умовах війни можуть бути не лише джерелом стабільності, а й простором емоційної трансформації. Саме через емоційний контекст стає зрозуміло, що підтримка партнера, близькість з рідними, спільне подолання труднощів - це не просто факти, а глибоко пережиті емоційні явища, які формують внутрішню стійкість жінки. Наприклад, одна з респонденток зазначає: «Ми з чоловіком 24/7 в одному приміщенні, і я маю можливість займатись тим, чим хочу». Цей наратив передає не лише опис побуту, а й відчуття безпеки, стабільності, можливості бути собою поруч із партнером. Інша жінка пише: «Особливість теперішнього досвіду полягає в тому, що не треба боятися змін, треба жити далі, розвиватися, пізнавати світ». Це приклад трансформаційного емоційного контексту, де війна стала поштовхом до внутрішнього росту, попри всі зовнішні загрози.

Таким чином, емоційний контекст в аналізі наративів виконує роль «емоційного барометра» - він показує, наскільки глибоко і в як змінюється внутрішній світ жінки під впливом війни та сімейних стосунків. Його врахування дозволяє не лише описати події, а й зрозуміти, як саме жінки переживають свою реальність, що для них є ресурсом, і як ці емоції формують їхню здатність витримувати виклики сьогодення.

В умовах війни жінки стикаються з широким спектром емоційних викликів: тривога, страх, самотність, монотонність, нудьга, іпохондрія. Ці стани не лише впливають на Я концепцію жінок, а й на загальне психологічне благополуччя, формують потребу в пошуку внутрішніх і зовнішніх ресурсів саморегуляції. У наративах респондентки описують різноманітні способи подолання емоційної напруги, які часто пов’язані з шлюбно-сімейними стосунками, підтримкою близьких, особистими практиками та творчими заняттями. Однією з найпоширеніших стратегій є звернення до навчання, саморозвитку та технік саморегуляції: «Навчаючись на психолога, вчуся долати ці стани дихальними техніками, переключенням на навчання чи виконання завдань, спілкуванням із однодумцями чи друзями», «Читаю і вчуся», «Мотивуючі курси і книжки». Значну роль відіграє психотерапія, спілкування з психологом, а також підтримка друзів: «Психотерапія, розмови з друзями, музика», «Розмовами з подругами, психологом. Спорт, танці, походи в гори, подорожі, піші та велопрогулянки».

Деякі жінки визнають, що не завжди здатні впоратись зі складними емоційними переживаннями: «Не впевнена, що мені це вдається. Я часто відчуваю безсилля і бажання щось змінити, але ресурсу на це нема. Я ніби зовсім перестала себе чути і розуміти». Попри це, навіть у стані виснаження вони шукають способи стабілізації через сон, тишу, усамітнення: «Стараюсь

залишитись на одинці - це дуже допомагає впорядкувати думки», «Міцний сон, а саме лягти спати не пізніше 22.00».

Важливим джерелом емоційної підтримки виступає сім'я. Жінки часто згадують про дітей, партнера, родину як про головний ресурс, що допомагає впоратися з тривожними станами: «Зі всіма цими станами допомагає справитись дитина.

Оскільки вона життєрадісна будь-де, головне щоб були батьки поруч», «Любов'ю дітей, чоловіка. Спільна підтримка і розуміння один одного, обговорення не тільки про ситуації, а й сам стан, який відчувається», «Були моменти, коли хотілось плакати просто так… Зараз, при будь-яких тривожних думках я знаю, що не сама… моя сім'я, особливо мої діти, завжди мене вислухають і підтримають».

Ці висловлювання демонструють, що шлюбно-сімейні стосунки не лише зберігають емоційний зв'язок, а й стають простором для відкритого діалогу, розуміння, співпереживання.

Окремі респондентки звертаються до творчості як способу само-заспокоєння, також згадується фізична активність, подорожі, спорт як засіб емоційного розвантаження. Деякі зазначають про використання фармако-логічних засобів або алкоголю як тимчасову стратегію. Водночас є ті, хто свідомо уникає інформаційного перевантаження. Нижче подано таблицю, в якій узагальнено стратегії релізу емоційної напруги (див. табл 1).

Таблиця 1

**Стратегії подолання складних емоційних станів жінками в умовах війни**

| **Категорія стратегії** | **Приклади з наративів** | **Емоційний контекст / коментар** |
|---|---|---|
| Навчання та саморозвиток | «Навчаюсь на психолога, вчуся долати ці стани дихальними техніками» «Читаю і вчуся» | Прагнення до внутрішнього росту, пошук сенсу, переключення уваги |
| Психотерапія та спілкування | «Психотерапія, розмови з друзями» «Спілкування з психологом, подругами» | Потреба бути почутою, емоційна підтримка, зниження відчуття ізоляції |
| Фізична активність і природа | «Спорт, танці, походи в гори» «Прогулянки пляжем, парком» | Розрядка напруги, відновлення енергії, контакт із тілом і природою |
| Творчість і хобі | «Малюю, викладаю картини» «В'язання для дітей і захисників» | Самовираження, заспокоєння, відчуття корисності |

| **Категорія стратегії** | **Приклади з наративів** | **Емоційний контекст / коментар** |
|---|---|---|
| Шлюбно-сімейні стосунки | «Моя сім'я, особливо діти, завжди мене підтримають» «Розмови з чоловіком» | Джерело любові, стабільності, емоційної опори |
| Усамітнення і режим дня | «Стараюсь залишитись на одинці» «Міцний сон, лягти не пізніше 22:00» | Впорядкування думок, зниження тривожності, потреба в тиші |
| Інформаційна гігієна | «Не дивлюсь новини, бо заганяють у стан тривоги» | Захист від зовнішнього стресу, збереження внутрішнього простору |
| Медитації та ритуали спокою | «Кава на одинці, фільм, обідній сон» | Створення моментів тиші, відновлення, турбота про себе |
| Фармакологічна підтримка | «Заспокійливі таблетки» «Вживаю алкоголь» | Тимчасове зниження симптомів, потреба в негайному полегшенні |
| Емоційне вираження | «Плачу», «Були моменти, коли хотілось плакати просто так» | Проживання емоцій, зниження внутрішнього напруження |
| Завантаження себе справами | «Завантажую себе справами» «Немає часу нудьгувати — діти і улюблена справа» | Відволікання, збереження активності, уникнення емоційної стагнації |
| Гумор і легкість | «Смішне відео» | Тимчасове полегшення, емоційна розрядка |

Ці відповіді свідчать про те, що жінки шукають баланс між зовнішніми вимогами і викликами, між потребою в контакті і потребою в усамітненні. Емоційний контекст наративів показує, наскільки глибоко переживаються ці стани і як важливо мати підтримку. Таким чином, шлюбно-сімейні взаємини виступають не лише як соціальний інститут, а як емоційний простір, де жінка може бути почутою, прийнятою, підтриманою. Це також підтверджує, що саме якість взаємин - довіра, відкритість, спільне переживання - є ключовим чинником психологічного благополуччя в умовах війни. Війна як глибокий соціальний і психологічний злам змінює не лише повсякденне життя, а й перспективу майбутнього. Респондентки демонструють широкий спектр реакцій в оповіданні - від рішучості жити «тут і зараз» до невизначеності, страху, переосмислення життєвих пріоритетів. Пережите стає точкою трансформації, яка впливає на плани, цілі, цінності та внутрішню мотивацію. Багато жінок

зазначають, що новий досвід змінив їхнє ставлення до життя, зробив їх більш рішучими, уважними до простих речей, відкритими до змін: «Я буду більше подорожувати, більше цінувати кожну мить і свою сім'ю», «Навчилася нічого не відкладати на майбутнє. Жити сьогоднішнім днем», «Новий досвід повністю змінить мої плани, він додає нові знання і змінює пріоритети».

Цінність сім'ї, близькості, спільного часу стала домінуючим орієнтиром: «Стосунки у сім'ї - це найголовніше. Планувати все буду на користь сім'ї», «Цінувати кожну хвилину, проведену разом з близькими», «Більше відпочинку, подорожей сім'єю/з чоловіком». Водночас у відповідях звучить глибока невизначеність, тривога щодо майбутнього: «А буде майбутнє?!», «Плани на майбутнє не складаються», «Судячи із новин у світі, вже і не знаю про що й думати». Ці висловлювання демонструють, що війна порушила звичну лінійність часу - майбутнє більше не сприймається як гарантоване, а теперішнє набуває особливої ваги. Жінки прагнуть жити усвідомлено, не відкладаючи важливе: «Життя надто коротке, щоб просто існувати… Тому зосереджуюся тільки на собі та своїх цілях», «Менше думаю про майбутнє, хочу жити вже», «Треба йти вперед, не боятись, що не вийде… не боятись ризикувати».

Деякі респондентки зазначають, що війна змінила їхні плани щодо місця проживання, безпеки, майбутнього дітей (47,2%): «Враховуючи ситуацію, в планах одне - виїхати звідси, щоб дати спокійне майбутнє своїй дитині», «Переїхавши закордон, ще до війни, були плани повернення додому, але зараз все більше розумію, що не бачу свого майбутнього в Україні». Інші – навпаки - висловлюють бажання жити і будувати майбутнє саме в Україні: «Так, змінить. Планую прожити життя у вільній Україні».

Війна також стала поштовхом для внутрішніх змін, які відбуваються у жінок у контексті сімейного життя. 83,3% опитуваних засвідчують про зростання самостійності, терпимості, вміння йти на поступки - рис, які є важливими для збереження гармонії у шлюбі: «Самостійність, терпеливість, вміння йти на поступки», «Впевнена, що цей досвід змінить мене, уже змінив. Думаю, що мені вдається ставати стійкішою, емпатійнішою», «Стала більш самостійною і цілеспрямованою», «Моє життя стало більш продуманим і спланованим. Вдячність за кожний прожитий день». Водночас окремі респондентки визнають, що психологічний стан постраждав, і це також впливає на бачення майбутнього: «Плани не змінить. Психічне здоров'я постраждає», «Я не знаю, як саме змінить, поки живу у невідомості». Таким чином, пережите в умовах війни має глибокий вплив на життєві плани жінок. Воно змінює не лише зовнішні орієнтири, а й внутрішню структуру мотивації, цінностей, емоційного сприйняття часу.

Шлюбно-сімейні стосунки в цьому контексті виступають як стабілізуючий чинник, джерело підтримки, любові, сенсу - або, навпаки, як виклик, що потребує переосмислення. Майбутнє більше не сприймається як щось віддалене - воно починається тут і зараз, у щоденних рішеннях, у здатності бути поруч, у бажанні не відклади життя на потім.

Емпіричні дані, отримані в процесі дослідження, свідчать про глибокі внутрішні зміни, які переживають жінки в умовах війни. Їхні наративи демонструють не лише реакцію на зовнішні обставини, а й трансформацію Я концепції, життєвих орієнтирів, цінностей, планів і способів самосприйняття. Ці зміни можна осмислити крізь призму сучасних теоретичних моделей, що описують адаптацію, зростання та переосмислення в умовах кризи. Однією з найбільш релевантних є модель посттравматичного зростання, запропонована Річардом Тедескі та Лоуренсом Калгуном [4]. Вона описує п’ять сфер позитивних змін, які можуть виникнути після пережитої травми: глибша оцінка життя, покращення стосунків, зростання особистої сили, відкриття нових можливостей і духовне збагачення. У наративах респонденток ці сфери проявляються виразно: жінки говорять про зміцнення сімейних зв’язків, переоцінку щоденних моментів, зростання рішучості та самостійності. Висловлювання на кшталт «Стала більш самостійною і цілеспрямованою», «Цінувати кожну хвилину проведену разом з близькими», «Життя надто коротке, щоб просто існувати» свідчать про те, що війна стала не лише джерелом болю, а й поштовхом до внутрішнього зростання.

Цей процес також узгоджується з екзистенційною концепцією Віктора Франкла, який стверджував, що навіть у найважчих обставинах людина здатна знайти сенс. Фрази на кшталт «Моє життя стало більш продуманим і спланованим. Вдячність за кожний прожитий день» або «Хочу насолодитися кожною секундою» є свідченням екзистенційного пошуку, який допомагає жінкам зберігати внутрішню рівновагу.

У контексті адаптації до тривалих стресових умов варто звернутися до моделі резилієнтності, яку розробила Анн Мастен. Вона описує резилієнтність як «звичайний героїзм» - здатність щоденно справлятися з труднощами, зберігаючи психічне благополуччя [5]. У наративах жінки демонструють саме таку здатність: вони адаптуються до нових умов, змінюють життєві плани, шукають підтримку в сім’ї, творчості, спілкуванні. Висловлювання «Треба йти вперед, не боятись, що не вийде…», «Моя сім’я, особливо діти, завжди мене підтримають» підтверджують, що шлюбно-сімейні стосунки є ключовим ресурсом резилієнтності, який допомагає жінці зберігати внутрішню опору.

Ще одним важливим теоретичним підходом є концепція життєвих переходів Ненсі Шлоссберг. Вона розглядає кризу як перехід, що змінює ідентичність, ролі, стосунки [6]. У наративах жінок ці компоненти проявляються через зміну ролей, переосмислення життєвих цілей, пошук нових форм взаємодії. Висловлювання «Плани змінились однозначно! Треба йти вперед, не боятись ризикувати», «Переїхавши закордон… не бачу свого майбутнього в Україні» свідчать про глибокий життєвий перехід, який супроводжується внутрішньою перебудовою.

У межах емпіричного дослідження використано методику оцінювання психологічного благополуччя Керол Ріфф (Ryff’s Psychological Well-Being Scale,

PWBS), яка охоплює шість ключових аспектів: Самоприйняття (Self-Acceptance), Позитивні стосунки з іншими (Positive Relations with Others), Автономія (Autonomy), Управління оточенням (Environmental Mastery), Мета в житті (Purpose in Life), Особистісний ріст (Personal Growth): Почуття постійного розвитку і реалізації власного потенціалу. Інструмент дозволяє не лише кількісно оцінити загальний рівень психологічного благополуччя, але й виявити його якісні складові, важливі для розуміння можливих трансформацій Я-концепції жінок.

Встановлено, що 25 осіб (69,4 %) продемонстрували вище середнього рівень психологічного добробуту, що свідчить про наявність яскраво виражених адаптивних ресурсів, внутрішньої узгодженості та здатності до позитивного функціонування навіть в умовах соціального напруження чи невизначеності.

Такі показники можуть бути індикаторами сформованої життєвої позиції, зрілості особистості та ефективних стратегій емоційної регуляції. Ще 11 респондентів (30,56 %) продемонстрували середній рівень добробуту, що, з одного боку, свідчить про збереження базових механізмів адаптації, а з іншого вказує на потенціал для розвитку більш глибокого емоційного самопізнання та розширення життєвих орієнтирів.

Такий рівень може бути реакцією на зовнішні кризові чинники або відображенням етапу перегляду життєвих цінностей. Загалом, результати за методикою К.Ріфф демонструють високу тенденцію до психологічної резилієнтності у вибірці, що вказує на роль благополуччя як внутрішньої опори в умовах соціальних викликів, зокрема війни.

З метою оцінки рівня переживання основних компонентів психологічного благополуччя ми здійснили первинну статистичну обробку кількісних даних, отриманих за допомогою шкал питальника К. Ріфф і проаналізували усереднені показники за шістьма шкалами. Результати подано у таблиці 2, яка містить середні арифметичні значення та їх відповідні рангові позиції.

Таблиця 2

**Середні арифметичні та рангові показники міри переживання основних факторів психологічного благополуччя жінок**

| № з/п | Назва шкали | Усереднений показник | Ранг |
|---|---|---|---|
| 1. | «Позитивні стосунки з оточенням» | $\bar{x}$ = 48,2 | 6 |
| 2. | «Автономія» | $\bar{x}$ = 59,5 | 3 |
| 3. | «Управління середовищем» | $\bar{x}$ = 58,3 | 4 |
| 4. | «Особистісне зростання» | $\bar{x}$ = 62,9 | 2 |
| 5. | «Ціль у житті» | $\bar{x}$ = 63,7 | 1 |
| 6. | «Самоприйняття» | $\bar{x}$ = 57,3 | 5 |

Усереднені показники дозволили не лише кількісно оцінити ступінь прояву кожного чинника, але й ранжувати їх відповідно до інтенсивності переживання. Найвищу оцінку отримала шкала «Ціль у житті» ($\overline{x}$ = 63,7, ранг 1), що вказує на домінування орієнтованості на змістовність життєвого шляху, наявність цілей та сенсу. Ці показники підтвердили дані аналізу наративів: респондентки активно говорять про сенс, орієнтацію на теперішнє, переосмислення планів і пріоритетів («Життя надто коротке, щоб просто існувати»).

Другу позицію зайняла шкала «Особистісне зростання» ($\overline{x}$ = 62,9, ранг 2). Це свідчить про актуальність саморозвитку, відкритість до нового досвіду, прагнення до змін і підтверджує дані, отримані в результаті аналізу наративів респонденток: згадується навчання, нові досвіди, курси, рефлексія («Навчилась нічого не відкладати на майбутнє»).

Середню позицію займає шкала «Автономія» ($\overline{x}$ = 59,5, ранг 3), що засвідчує важливість незалежності, здатності приймати власні рішення, і також підтверджує дані психосемантичного аналізу: присутні свідчення самостійності, прийняття рішень, адаптації до нових умов життя.

Ще нижчу, четверту позицію займає шкала «Управління середовищем» ($\overline{x}$ = 58,3, ранг 4), тобто впевненість у впливі на навколишні умови та їх адаптацію до власних потреб. Дана рангова позиція засвідчує, що жінки лише частково здатні впливати на навколишнє середовище, і це відображено в їхніх наративах: жінки описують зміну роботи, побуту, нові практики, але також втому й обмеження впливу.

«Самоприйняття» ($\overline{x}$ = 57,3, ранг 5) посідає п’яте місце, що може свідчити про певну внутрішню напругу або критичність у ставленні до себе. Саме такі теми звучать у наративах жінок: емоційне виснаження, дезорієнтація, відчуття віддаленості від себе.

Низький показник шкали «Позитивні стосунки з оточенням» ($\overline{x}$ = 48,2; ранг 6), що був виявлений у кількісному вимірі за методикою К. Ріфф, на перший погляд свідчить про знижену емоційну насиченість міжособистісної взаємодії жінок під час війни, а також про потребу в більшій соціальній підтримці. Проте дані психосемантичного аналізу демонструють неоднозначну оцінку цього показника, що містить як підтвердження, так і заперечення зазначеного результату. Респондентки, з одного боку, описують глибоку ізоляцію, втрату контакту з родиною, емоційне віддалення внаслідок розлуки, еміграції, служби партнерів. Такі висловлювання як «Сім’я розділена», «Мій чоловік вже більше року живе і працює за 1000 км від мене, і ми майже не спілкуємось», «Мами поряд немає, подружок немає… Це був дуже важкий рік – морально і фізично», «Були моменти, коли хотілось плакати просто так…» свідчать про втрату контакту, самотність і брак підтримки. Жінки нерідко згадують відчуття відокремленості та викликів, які постають в умовах соціальної дезінтеграції. З іншого боку, окремі жінки акцентують на зміцненні сімейних стосунків,

зростанні взаєморозуміння, відкритості, співпереживання в родині: «Моя сім'я, особливо мої діти, завжди мене підтримають», «Спільна підтримка і розуміння один одного», «Стосунки з чоловіком покращились, менше конфліктів через дрібниці», «Цінувати кожну хвилину, проведену разом з близькими». Ці висловлювання демонструють глибоке емоційне єднання, яке стало можливим завдяки випробуванням, що зближують.

Таким чином, тексти вказують на полярність досвіду жінок: між ізоляцією та підтримкою, роз'єднанням і наближенням. Війна, як соціальна криза, не лише знижує загальний рівень соціальної взаємодії, а й спричиняє переоцінку значення близькості, формування нових способів встановлення контакту у стосунках. То ж низький показник шкали «Позитивні стосунки з оточенням» може відображати переважно формальні або загальні оцінки стану взаємин**,** тоді як наративи розкривають емоційно значимі винятки, де родина стає джерелом опори, стабільності. Суперечливість між шкальним та якісним виміром не заперечує достовірність даних, а натомість підкреслює складність соціального й внутрішнього емоційного життя жінки в умовах війни. Кількісні інструменти не завжди здатні охопити усі аспекти переживань респондентів, зафіксованих у текстах. Стосунки в кризовий час зберігають потенціал як для розпаду, так і для глибокого єднання.

**Висновки.** Результати дослідження підтверджують, що війна є потужним чинником трансформації Я-концепції жінок, змін у динаміці шлюбно-сімейних взаємин. В умовах кризи ці стосунки набувають різного характеру: для одних жінок вони стають джерелом стабільності й емоційної підтримки, для інших – простором додаткових викликів, пов'язаних із розлукою, зміною ролей чи емоційною дистанцією.

Особливо виразною є тенденція до переоцінки цінностей. У наративах простежується зростання значущості близькості, турботи та спільності досвіду, тоді як матеріальні орієнтири відходять на другий план. Сім'я набуває символічного значення «якоря», що утримує відчуття життєвої цілісності та сприяє збереженню психологічної рівноваги. Водночас окремі респондентки фіксують амбівалентність цих змін: позитивні трансформації досягаються «важкою ціною», що підкреслює травматичний характер пережитого досвіду. Специфічною особливістю є зміна часової перспективи: майбутнє сприймається як невизначене, натомість зростає цінність теперішнього моменту. Для більшості жінок саме сім'я стає головним смисловим орієнтиром, що дозволяє зберігати внутрішню опору, переосмислювати життєві плани та будувати нову ідентичність у ситуації радикальних соціальних змін.

У досвіді жінок виразно виявляються ознаки посттравматичного зростання: підвищення рівня самостійності, толерантності, здатності до співпереживання. Шлюбно-сімейні стосунки виступають простором, де формуються нові способи взаємодії, розширюється здатність до довіри й відкритого діалогу. Це відповідає сучасним моделям резилієнтності та підтверджує, що якість

міжособистісних зв'язків є одним із ключових чинників адаптації до екстремальних умов. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в уточненні механізмів та чинників збереження цілісності Я-концепції жінок в умовах дистантних шлюбно-сімейних взаємин під час війни.

***Література:***

1. Маєр Ю. В. Визначення кола основних ролей особистості сучасної жінки. Перспективи та інновації науки. Київ. No5, 2022. С.39-52. DOI https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-5(10)-39-52

2. Федоришин Г. Психосемантична репрезентація шлюбно-сімейних взаємин у свідомості молоді. Психологічні студії. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. № 2. С.178-185. DOI https://doi.org/10.32782/psych.studies/2023.2.23

3. Чуйко О., Федоришин Г. Вплив батьківських сімейних настанов на уявлення про норми гендерних ролей щодо розвитку кар'єри у студентської молоді. Перспективи та інновації науки. Серія Психологія. №15 (33) 2023. с.928-940. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-928-940 http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/7539/7583

4. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence. Psychological Inquiry. 2004. 15(1), 1–18.

5. Masten, A. S. Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. American Psychologist. 2001. 56(3), 227–238.

6. Schlossberg, N. K. A Model for Analyzing Human Adaptation to Transition. The Counseling Psychologist. 1981. 9(2), 2–18.

***References:***

1. Maier, Yu. V. (2022). Vyznachennia kola osnovnykh rolei osobystosti suchasnoi zhinky [Definition the range of main roles personalities of modern women]. Perspektyvy ta innovatsii nauky - Prospects and innovations of science, (5), 39–52. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-5(10)-39-52 [in Ukrainian].

2. Fedoryshyn, H. (2023). Psykhosemantychna reprezentatsiia shliubno-simeinykh vzaiemyn u svidomosti molodi [Psychosemantic representation of marriage and family relations in the perception of young people]. Psykholohichni studii - Psychological Studies, (2), 178–185. https://doi.org/10.32782/psych.studies/2023.2.23 [in Ukrainian].

3. Chuyko, O., & Fedoryshyn, H. (2023). Vplyv batkivskykh simeinykh nastanov na uiavlennia pro normy hendernykh rolei shchodo rozvytku kar'yery u studentskoi molodi [Influence of parental family attitudes on perceptions of gender role norms in relation to career development among student youth]. Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia Psykholohiia - Prospects and innovations of science. Psychology Series, 15(33), 928–940. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-928-940 [in Ukrainian].

4. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. Psychological Inquiry, 15(1), 1–18.

5. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist, 56(3), 227–238.

6. Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. The Counseling Psychologist, 9(2), 2–18.

*УДК 159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1658-1669*

**Фоменко Карина Ігорівна** доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https//orcid.org/0000-0000-0003-2511-6803

**Бондаренко Марина Сергіївна** здобувачка третього рівня вищої освіти (PhD) зі спеціальності 053 Психологія, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/ 0000-0001-7628-364X

**Шаюк Ярослав Олегович** здобувач третього рівня вищої освіти (PhD) зі спеціальності 053 Психологія, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0009-0008-5712-430X.

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ДОМАШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** Кризова військова та політико-економічна ситуація в Україні зумовлює інтерес науковців до проблем однієї з найбільш незахищених категорій суспільства – внутрішньо переміщених осіб та біженців, що є громадянами України та вимушені залишити своє місце проживання через загрозу життю, а також громадян України, що живуть у префронтовій зоні в умовах підвищеного ризику для життя. Не менш важливою є проблема реадаптації осіб, які повернулися додому, а також тієї верстви населення, що залишилась вдома навіть в умовах війни.

Питання психодіагностики функціональності домашнього середовища було розглянуто у наших попередніх дослідженнях, зокрема виконаних разом із Е. Ковтун О. Кузнецовим. Питання соціально-психологічної адаптації переселенців та українців в цілому сьогодні є актуальним та представлено у багатьох працях, зокрема у С. Безручук, О. Блинової, Н. Бутенко, Л. Гуменюк, А. Єфімової, І. Леонової, І. Музиченко, Н. Холоднюк, А. Ятищук та ін..

Фактор функціональності домашнього середовища є важливим у соціально-психологічній адаптації українців в умовах війни. Високий рівень функціональності домашнього середовища позитивно позначається на соціально-психологічній адаптації українців, що залишились проживати вдома. Натомість у випадках вимушеної міграції, вона може виступати дезадаптивним

чинником, оскільки переселенці, залишаючи зручну і функціональну домівку в нових умовах життя стикаються з низкою побутових та соціокультурних проблем.

Низький рівень функціональності домашнього середовища загалом у мігрантів позитивно позначається на соціально-психологічній адаптації, натомість мігранти, що повернулися, у дисфункціональне домашнє середовище мають найнижчі показники соціально-психологічної адаптації.

Адаптивність, прийняття інших, домінантність є вищими у внутрішніх мігрантів із дисфункціональним домашнім середовищем рідної домівки у порівнянні з іншими категоріями українців в умовах війни, отже перебування у відносно небезпечних умовах проживання без істотних змін соціокультурного та економічного простору позитивно позначається на адаптивності, якщо у минулому домашнє середовище не задовольняло суб'єктивним критеріям функціональності.

**Ключові слова:** функціональність домашнього середовища, соціально-психологічна адаптація, мігранти, українці, психодіагностика, умови проживання, війна.

**Fomenko Karina Ihorivna** Doctor of Psychological Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https//orcid.org/0000-0000-0003-2511-6803

**Bondarenko Maryna Serhiivna** PhD candidate in the field of 053 Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0001-7628-364X

**Shaiuk Yaroslav Olehovych** PhD candidate in the field of 053 Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0008-5712-430X.

## SOCIO-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF UKRAINIANS IN WAR CONDITIONS DEPENDING ON THE LEVEL OF FUNCTIONALITY OF THE HOME ENVIRONMENT

**Abstract**. The crisis military and political and economic situation in Ukraine determines the interest of scientists in the problems of one of the most vulnerable categories of society – internally displaced persons and refugees, who are citizens of Ukraine and are forced to leave their place of residence due to a threat to their lives, as well as citizens of Ukraine living in the frontline zone in conditions of increased risk to life. No less important is the problem of readaptation of persons who have returned home, as well as that segment of the population that remained at home even in conditions of war.

The issue of psychodiagnostics of the functionality of the home environment was considered in our previous studies, in particular those carried out together with E. Kovtun O. Kuznetsov. The issue of socio-psychological adaptation of displaced persons and Ukrainians in general is relevant today and is presented in many works, in particular in S. Bezruchuk, O. Blynova, N. Butenko, L. Gumenyuk, A. Efimova, I. Leonova, I. Muzychenko, N. Kholodnyuk, A. Yatyshchuk and others.

The factor of functionality of the home environment is important in the socio-psychological adaptation of Ukrainians in war conditions. A high level of functionality of the home environment has a positive effect on the socio-psychological adaptation of Ukrainians who remained at home.

On the other hand, in cases of forced migration, it can act as a maladaptive factor, since displaced persons, leaving a comfortable and functional home in new living conditions, face a number of everyday and socio-cultural problems. The low level of functionality of the home environment in general among migrants has a positive effect on socio-psychological adaptation, while migrants who have returned to a dysfunctional home environment have the lowest indicators of socio-psychological adaptation.

Adaptability, acceptance of others, dominance are higher among internal migrants with a dysfunctional home environment in their home compared to other categories of Ukrainians in war conditions, therefore, being in relatively dangerous living conditions without significant changes in the socio-cultural and economic space has a positive effect on adaptability, if in the past the home environment did not meet the subjective criteria of functionality.

**Keywords**: functionality of the home environment, socio-psychological adaptation, migrants, Ukrainians, psychodiagnostics, living conditions, war.

**Постановка проблеми.** Кризова військова та політико-економічна ситуація в Україні зумовлює інтерес науковців до проблем однієї з найбільш незахищених категорій суспільства – внутрішньо переміщених осіб та біженців, що є громадянами України та вимушені залишити своє місце проживання через загрозу життю, а також громадян України, що живуть у префронтовій зоні в умовах підвищеного ризику для життя. Не менш важливою є проблема реадаптації осіб, які повернулися додому, а також тієї верстви населення, що залишилась вдома навіть в умовах війни.

Фактор функціональності домашнього середовища є важливим у соціально-психологічній адаптації українців в умовах війни. Її високий рівень позитивно позначається на соціально-психологічній адаптації українців, що залишились проживати вдома.

Натомість у випадках вимушеної міграції, вона може виступати дезадаптивним чинником, оскільки переселенці, залишаючи зручну і функціональну домівку в нових умовах життя стикаються з низкою побутових та соціокультурних проблем.

Внутрішньо переміщені особи, що прибувають у нове соціальне середовище, мають на меті змінити свою поточну життєву ситуацію, здійснити мрії, стати успішними, вони перебувають перед потребою знайти себе в новому середовищі, отримати атрибути, властивості й навички, які дозволяють ефективно функціювати в новій ситуації [1].

Проблеми соціально-психологічної адаптації зумовлюють занепокоєння, зниження рівня самооцінки, відсутність віри у власні здібності, пасивність і відхід від соціальних контактів та подій [1].

У мігранти труднощі адаптації проявляються у неврозах, тривожності, хронічній апатії, дратівливості, нервозності, безсонні. Окрім цього, негативними чинниками адаптації до нових умов життя виступають несприятливе ставлення до переселенців, соціальне незадоволення або прихована недовіра, часто – дискримінація з боку громадян країни, де перебувають біженці, обмеження свободи в політичній, адміністративній, економічній, соціальній і культурній сферах.

Ураховуючи, що проблеми психічного здоров'я та адаптації до нових умов життя як його підгрунтя є невід'ємною частиною повноцінного функціонування та розвитку особистості, доцільним є аналіз особливостей перебігу соціально-психологічної адаптації українців в умовах війни та її чинники.

У процесі соціально-психологічної адаптації біженців відбуваються істотні особистісні трансформації, які проявляються в зниженні самооцінки та рівня домагань, деформації ціннісних орієнтацій і соціальних установок, дезадаптації, а саме в тенденції займати оборонну позицію, в екстернальності та есканізмі [2]. У вишушених переселенців є вираженою емоційна напруженість та знижений емоційний фон. Процес адаптації до умов життя на новому місці у них має більш складний перебіг, ніж у добровільних мігрантів, адже зачіпає найглибші пласти особистості, найбільш важливим з яких є її ідентичність [2].

У результаті труднощів адаптації до нового етнічного середовища у біженців та вимушених переселенців змінюється психологічні стани, погіршується фізичне самопочуття, руйнуються соціальні установки, змінюється світогляд, що призводить до сепаратизму і етнічного нігілізму до крайнього фанатизму і націоналізму, де формується виражений негативний образ етносу, і поведінка індивіда виходить з цього образу; отже, опинившись в новому та незнайомому середовищі біженці не тільки відчувають психологічний і соціальний дискомфорт, а також можуть нести в собі небезпеку для приймаючого суспільства [2].

Одним з чинників соціально-психологічної адаптації та дезадаптації мігрантів та біженців, на нашу думку, є міра функціональність домашнього середовища. Дружність середовища є ключовим терапевтичним фактором і для мігрантів та репатріантів - неважливо, вимушених або добровільних. Оскільки в ситуації розлуки зі звичним місцем проживання посилюється почуття туги та прихильність до рідного місця, нове середовище має бути організоване з

урахуванням національних, соціальних та інших особливостей переселенців. Тільки тоді людина зможе адаптуватися до нового місця швидше. Експертиза дружності домашнього середовища необхідна і у разі конфліктних розлучень або в процесі прийняття рішення про усиновлення.

Нарешті, багато сімейних конфліктів, пов'язані зі зміною складу сім'ї, також обумовлені якістю відносин членів сім'ї та мірою контролю над домашнім простором [4].

Незважаючи на зростаючий інтерес наукової спільноти до проблеми взаємовідносин людини та її домашнього середовища, сучасний методичний інструментарій у суб'єкт-середовищній психології розвинений слабо і фрагментарно і дозволяє вивчити лише дискретні дослідні галузі, що передусім визначаються соціальним запитом. Так, наприклад, активно вдосконалюються методичні напрацювання з дослідження алгоритмів вибору людиною нерухомості, що купується; стрімко розвиваються прийоми та засоби вивчення ергономічних та архітектурних переваг житлових будівель, створено опитувальник для оцінки суб'єктивних значень різних параметрів особистого житлового простору, що є тимчасовою територією, гуртожиток. [3; 4].

С. Нартова-Бочавер запропонувала модель функціональності домашнього середовища, що містить чотири параметри: прагматичність, розвиток, стабільність та захищеність. Прагматичність функціональності домашнього середовища визначає ті прості повсякденні функції, без яких будинок стає незручним і повинен доповнюватися іншими середовищами – інтернет-кафе, бібліотекою, пральнею, кав’ярнею тощо. Розвиток функціональності домашнього середовища відбиває властивості будинку, що стимулюють людину до розвитку: відповідальні постачання її сенсорною, когнітивною, соціальною інформацією, пробуджують спогади й у цілому підтримують ідентичність мешканця. Стабільність функціональності домашнього середовища розкриває, як домівка забезпечує психологічну та фізичну стабільність, сприяє самопрезентації людини, експозиції її статусу та влади, естетичних переваг. Захищеність функціональності домашнього середовища визначає, як будинок забезпечує впізнаваність та передбачуваність середовища. Цей показник говорить про те, що людина повинна зробити в житловому середовищі, щоб вона стала комфортною та безпечною [5]. Існує позитивний зв'язок між психологічним благополуччям та шкалою розвитку функціональності домашнього середовища у підлітків. Психологічно благополучні підлітки хочуть і готові прийняти ті властивості свого будинку, які спонукають їх до зміни. Більш докладне вивчення підлітків з різних соціальних контекстів показало, що зв'язок між психологічним благополуччям і характеристиками домашнього середовища моделюється контекстом розвитку, в залежності від якого діти мають різну сензитивність до можливостей свого будинку та здатністю використовувати їх як ресурс [5].

Факторизація україномовної версії опитувальника С. Нартової-Бочавер, здійснена нами разом із Е. Ковтун показала більшу кількість факторів, що

описують функціональність домашнього середовища. Для оцінки реального домашнього середовища були визначені такі фактори: «загальна функціональність домівки», «демонстрація світогляду та характеристик мешканців», «зайнятість вдома та технічна облаштованість», «безпека та комфорт вдома», «демонстрація індивідуальності та статусу мешканців», «відчуття приватності вдома», «доступність дома», «емоційна прив'язаність до дому», «розвиток», «чистота дому». Для оцінки ідеального образу домівки були отримані такі фактори: «комфорт та стабільність», «ціннісно-смислова функція домівки», «самореалізація вдома», «безпека і мобільність житла», «статусність житла», «демонстрація світогляду мешканця», «можливість відпочивати вдома», «прив'язаність до дому», «зовнішній вигляд житла», «контрольованість життя вдома», «саморозвиток та дозвілля вдома», «домашній простір», «комунікація вдома» [2].

На нашу думку, функціональність домашнього середовища може виступати мобілізаційним чинником адаптації до складних умов життя в умовах війни для тих осіб, що залишилися вдома та вимушених переселенців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання психодіагностики функціональності домашнього середовища було розглянуто у наших попередніх дослідженнях, зокрема виконаних разом із Е. Ковтун та О. Кузнецовим. Питання соціально-психологічної адаптації переселенців та українців в цілому сьогодні є актуальним та представлено у багатьох працях, зокрема у С. Безручук, О. Блинової, Н. Бутенко, Л. Гуменюк, А. Єфімової, І. Леонової, І. Музиченко, Н. Холоднюк, А. Ятищук та ін..

**Мета статті –** визначити рівень соціально-психологічної адаптації українців із урахуванням фактору функціональності домашнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.**

Дослідницьку вибірку склали 171 особа: 131 жінка та 40 чоловіків, серед яких ті особи, що не покидали протягом війни територію України (група «залишенці») кількістю 79 осіб, ті особи, що виїхали за кордон і не повернулися (група «зовнішні мігранти»), кількістю 19 осіб, ті особи, що повернулися додому з-закордону (група «є досвід зовнішньої міграції»), кількістю 18 осіб, ті особи, що переїхали жити в більш безпечний регіон України (група «внутрішні мігранти»), кількістю 22 особи, ті особи, що повернулися додому з іншого регіону України (група «є досвід внутрішньої міграції»), кількістю 21 особа. Для вивчення міри функціональності домашнього середовища було використано відповідний опитувальник, адаптований К. Фоменко та Е. Ковтун, а соціально-психологічна адаптація вивчалась за допомогою методики Роджерса-Даймонда.

При низькому рівні функціональності домашнього середовища рідної домівки адаптивність українців, що не повернулись і знайшли собі нове житло та мають нові умови проживання є вищою, ніж у тих мігрантів, що повернулись жити у звичне домашнє середовище, яке натомість відрізняється низькою функціональністю (рис. 1).

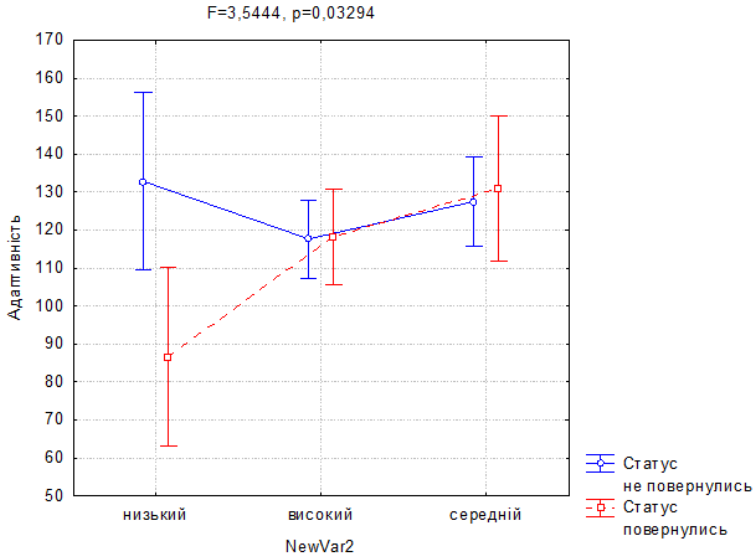



Рис. 1. Адаптивність мігрантів, що повернулись та не повернулись в залежності від рівня функціональності домашнього середовища.

При низькому рівні функціональності домашнього середовища рідної домівки адаптивність внутрішніх мігрантів, що не повернулись і знайшли собі нове житло та мають нові умови проживання є найвищою по вибірці українців із різним статусом проживання. Натомість у тих внутрішніх мігрантів, що повернулись жити у звичне домашнє середовище, яке натомість відрізняється низькою функціональністю, адаптивність є найнижчою (рис. 2).

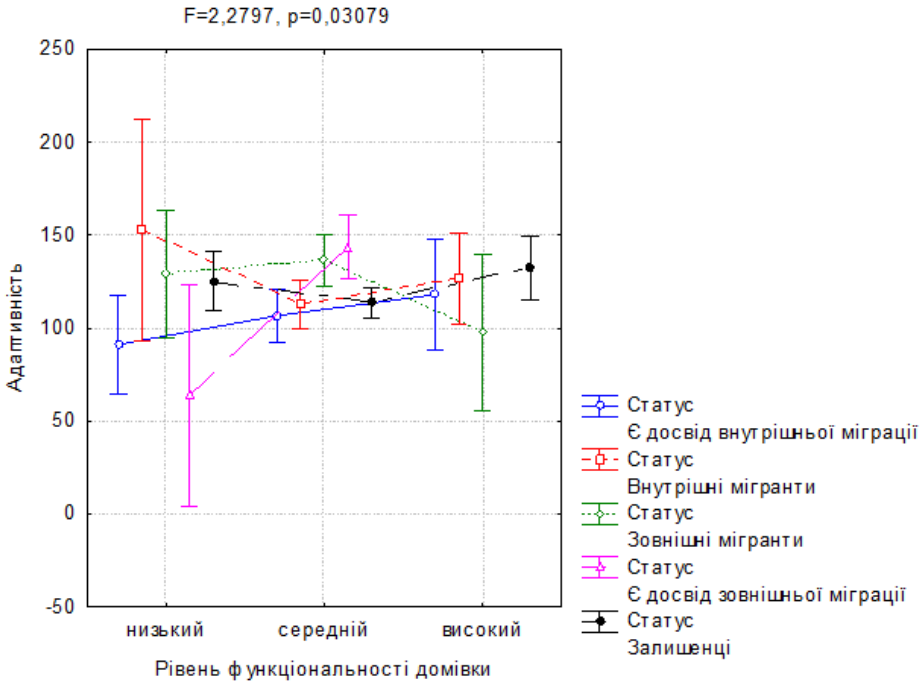



Рис. 2. Адаптивність / дезадаптивність у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

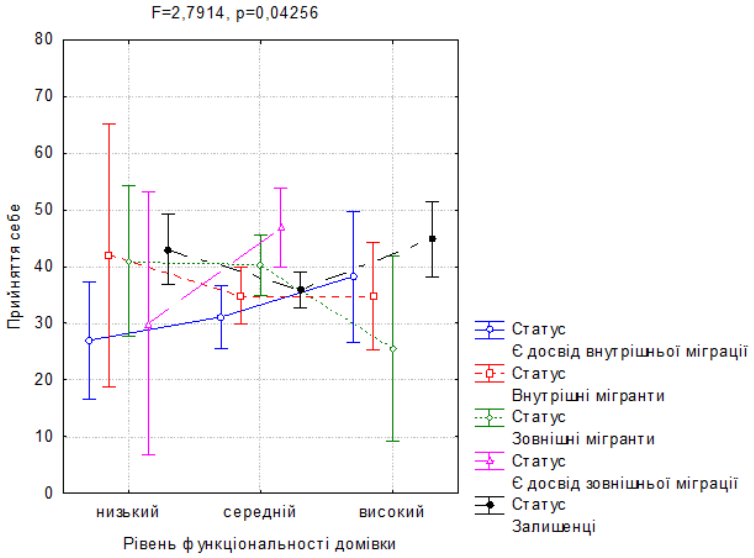



Рис. 3. Прийняття себе у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

Чим більшою є функціональність домашнього середовища у осіб із досвідом внутрішньої міграції, тим більше у них прийняття себе. Зовнішні мігранти із низьким рівнем функціональності рідного домашнього середовща більшою мірою приймають себе, ніж ті, що були змушені покинути високо функціональне домашню середовище на Батьківщині.

При низькому рівні функціональності домашнього середовища рідної домівки прийняття інших в українців, що не повернулись і знайшли собі нове житло та мають нові умови проживання є вищою, ніж у тих мігрантів, що повернулись жити у звичне домашнє середовище, яке натомість відрізняється низькою функціональністю (рис. 4).

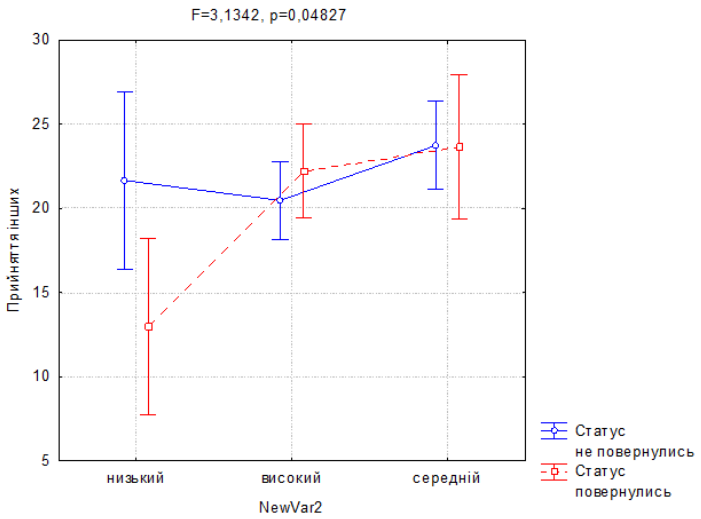



Рис. 4. Прийняття інших у мігрантів, що повернулись та не повернулись в залежності від рівня функціональності домашнього середовища.

При низькому рівні функціональності домашнього середовища рідної домівки прийняття інших у внутрішніх мігрантів, що не повернулись і знайшли собі нове житло та мають нові умови проживання, є найвищою по вибірці українців із різним статусом проживання (рис. 5).

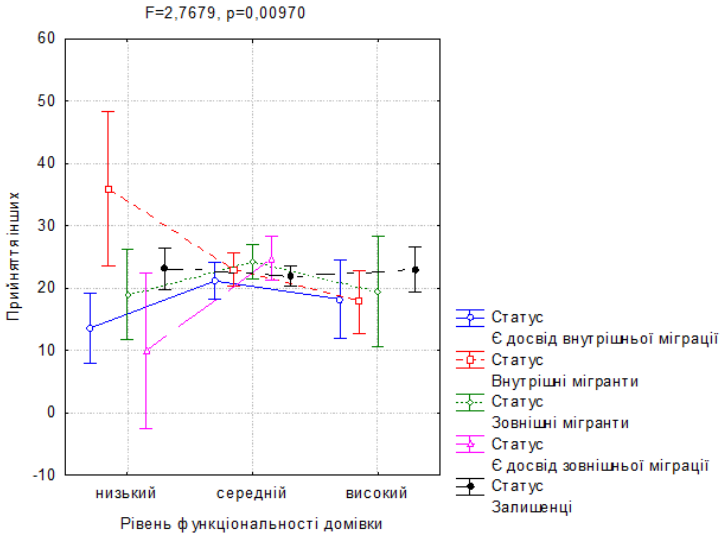



Рис. 5. Прийняття інших у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

При низькому рівні функціональності домашнього середовища рідної домівки домінування у внутрішніх мігрантів, що не повернулись і знайшли собі нове житло та мають нові умови проживання, є найвищим по вибірці українців із різним статусом проживання (рис. 6).

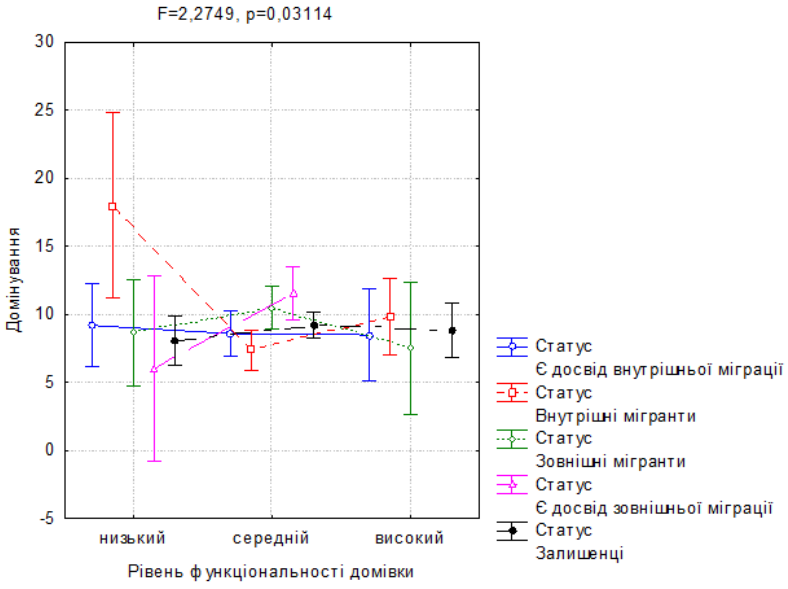



Рис. 6. Домінування у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

Статистично значущих відмінностей у показниках емоційного комфорту в українців із різним статусом проживання та рівнем функціональності домашнього середовища виявлено не було (рис. 7).

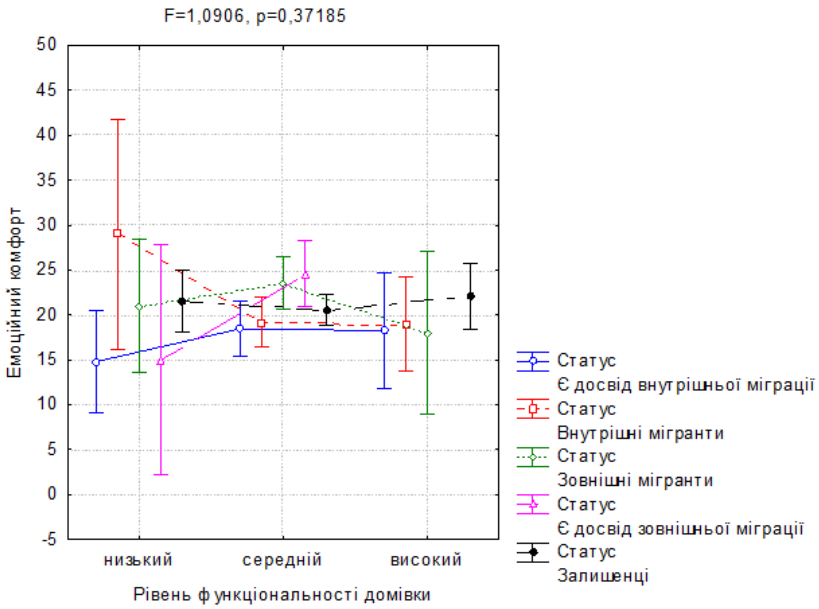



Рис. 7. Емоційний комфорт у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

Статистично значущих відмінностей у показниках внутрішнього контролю в українців із різним статусом проживання та рівнем функціональності домашнього середовища виявлено не було (рис. 8).

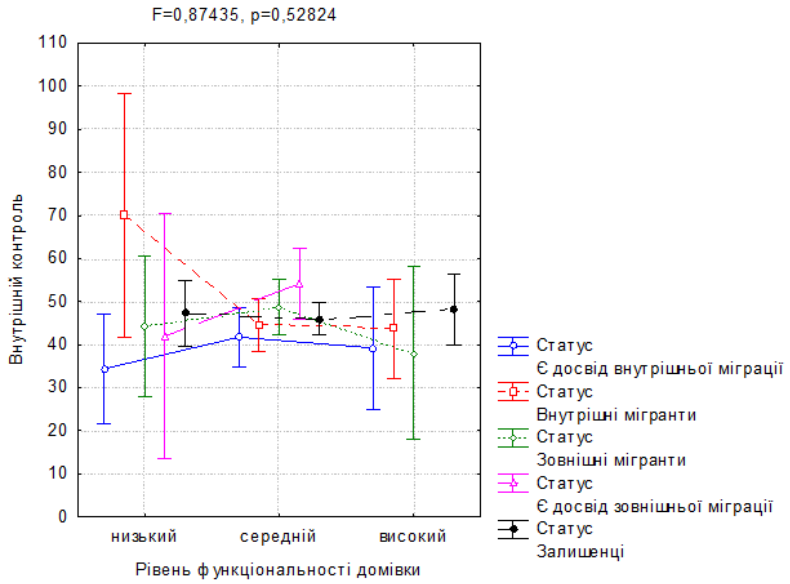



Рис. 8. Внутрішній контроль у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

Статистично значущих відмінностей у показниках ескапізму в українців із різним статусом проживання та рівнем функціональності домашнього середовища виявлено не було (рис. 9).

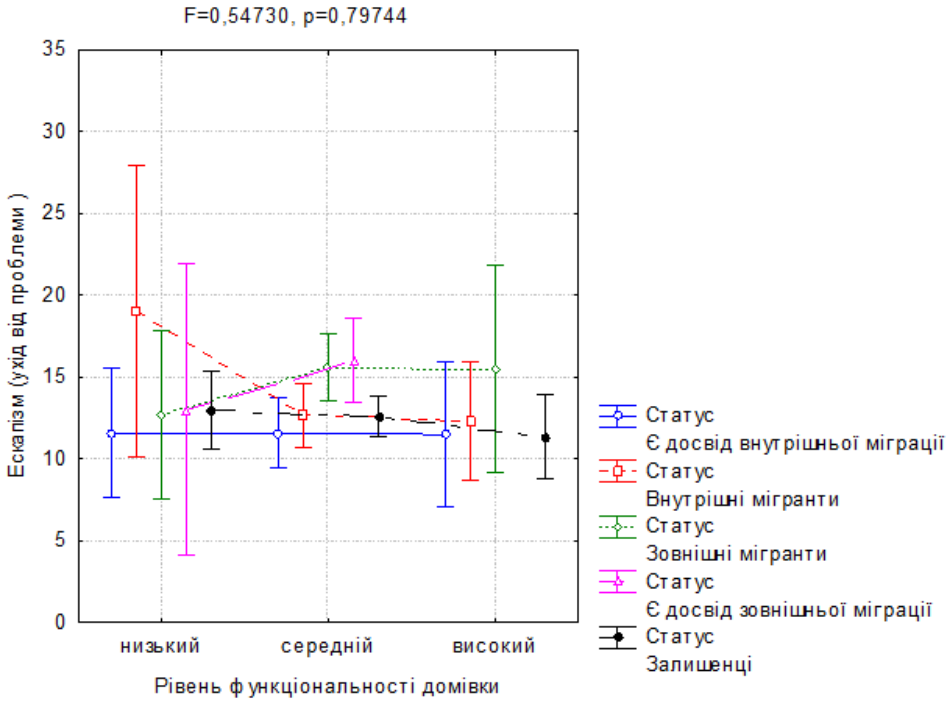



Рис. 9. Ескапізм у осіб із різним статусом проживання та різним рівнем функціональності домашнього середовища.

**Висновки.** Фактор функціональності домашнього середовища є важливим у соціально-психологічній адаптації українців в умовах війни. Високий рівень функціональності домашнього середовища позитивно позначається на соціально-психологічній адаптації українців, що залишились проживати вдома. Натомість у випадках вимушеної міграції, вона може виступати дезадаптивним чинником, оскільки переселенці, залишаючи зручну і функціональну домівку в нових умовах життя стикаються з низкою побутових та соціокультурних проблем. Низький рівень функціональності домашнього середовища загалом у мігрантів позитивно позначається на соціально-психологічній адаптації, натомість мігранти, що повернулися, у дисфункціональне домашнє середовище мають найнижчі показники соціально-психологічної адаптації. Адаптивність, прийняття інших, домінантність є вищими у внутрішніх мігрантів із дисфункціональним домашнім середовищем рідної домівки у порівнянні з іншими категоріями українців в умовах війни, отже перебування у відносно небезпечних умовах проживання без істотних змін соціокультурного та економічного простору позитивно позначається на адаптивності, якщо у минулому домашнє середовище не задовольняло суб'єктивним критеріям функціональності.

***Література:***

1. Волошин С.М. Особливості змісту соціально-психологічної адаптації внутрішньо переміщених осіб до нового соціального середовища. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, серпень 2019. № 9. С. 73–76.

2. Ковтун Е. Психолінгвістичні особливості концепту «Дім». – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2022. 67 с.

3. Солдатова О.С. Соціально-психологічні особливості адаптації внутрішньо переміщених осіб. «UChoice: 4P» Ukrainian Choice: Public Policy, Politics, Psychology: матер. Третьої міждисципл. наук-практ. конфер. (м. Одеса, 6 жовтня 2017 р.) / за заг. ред. Д. В. Яковлева. – Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2017. – С. 80-83.

4. Clapham D. The meaning of housing. A pathways approach // Bristol: The Policy Press, 2005.

5. Gosling S.D., Martin N. R., Craik K.H., Pryor M. R. The personal living space cue inventory. An Analysis and Evaluation. Environment and Behavior. 2005. Vol. 37. № 5. P. 683–705.

6. Nartova-Bochaver S., Reznichenko S., Dmitrieva N., Bochaver A. (2016). Friendly home – moral inhabitants? The 2nd World Conference on Personality. Abstracts. P. 100.

***References:***

1. Voloshin S.M. (2019). Osoblyvosti zmistu sotsialno-psykholohichnoi adaptatsii vnutrishno peremishchenykh osib do novoho sotsialnoho seredovyshcha. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Psykholohiia» : naukovyi zhurnal. [Features of the content of socio-psychological adaptation of internally displaced persons to a new social environment.] Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Psykholohiia» : naukovyi zhurnal - Scientific notes of the Ostroh Academy National University. Psychology Series: Scientific Journal. 9. 73–76.

2. Kovtun E. (2022). Psykholinhvistychni osoblyvosti kontseptu «Dim». – Kvalifikatsiina robota na zdobuttia osvitnoho stupenia mahistr [Psycholinguistic features of the concept “Dim”. – Qualified work to obtain a master’s degree]. Kharkiv: KhNPU imeni H.S. Skovorody.

3. Soldatova OS (2017). Socio-psychological features of adaptation of internally displaced persons. [Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti adaptatsii vnutrishno peremishchenykh osib.] «UChoice: 4P» Ukrainian Choice: Public Policy, Politics, Psychology: mater. Tretoi mizhdystsypl. nauk-prakt. konfer. (m. Odesa, 6 zhovtnia 2017 r.) / za zah. red. D. V. Yakovleva. - "Uchoice: 4p" Ukrainian Choice: Public Policy, Politics, Psychology: Mater. The third interdisciplinary. Sciences Pract. CONFFER. (Odessa, October 6, 2017) / For the total. ed. DV Yakovlev. - Odessa: National University "Odesa Law Academy", 2017-P. 80-83.

4. Clapham D. (2005). The meaning of housing. A pathways approach. Bristol: The Policy Press.

5. Gosling S.D., Martin N. R., Craik K.H., Pryor M. R. (2005). The personal living space cue inventory. An Analysis and Evaluation. Environment and Behavior. 37. № 5. 683–705.

6. Nartova-Bochaver S., Reznichenko S., Dmitrieva N., Bochaver A. (2016). Friendly home – moral inhabitants? The 2nd World Conference on Personality. Abstracts. P. 100.

*УДК 159.9:316.6:314.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1670-1682*

**Хараджи Марина Вікторівна** кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, https://orcid.org/0000-0003-04547620

**Холод Людмила Іванівна** другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Практична психологія», кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

# ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СІМЕЙНОГО ЖИТТЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ПІСЛЯ ДЕМОБІЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** Стаття присвячена особливостям адаптації демобілізованих учасників бойових дій до сімейного життя. Повернення військовослужбовця до цивільного життя супроводжується складним процесом інтеграції бойового досвіду, що нерідко ускладнює соціальне функціонування та негативно позначається на якості життя як самих військових, так і членів їхніх родин. Їхній адаптаційний процес супроводжується високим рівнем стресу, травматичними переживаннями та потребою в емоційній і соціальній підтримці. Адаптація військовослужбовців до цивільного життя після демобілізації є складним процесом, що охоплює психологічну, соціальну, професійну та сімейну сфери. Вона супроводжується необхідністю переосмислення життєвих орієнтирів, ролей і способів взаємодії з мирним середовищем. Сім'я є ключовим середовищем соціально-психологічної адаптації військовослужбовця, що повертається з бойових дій. Її емоційна підтримка, сталість контактів та здатність до прийняття змін відіграють вирішальну роль у стабілізації психоемоційного стану ветерана. Процес адаптації до сімейного життя є двостороннім: він охоплює як внутрішні трансформації особистості військовослужбовця, так і зміни у структурі сімейної взаємодії. Особливу складність становить узгодження нових ролей, темпу життя та способів комунікації. Ефективна адаптація можлива за умови поєднання зовнішніх (професійна допомога) та внутрішніх (ресурси родини) стратегій підтримки. Залучення фахівців до психотерапевтичної роботи з родиною, а також розвиток емпатії, довіри та конструктивної комунікації всередині сім'ї створюють сприятливе середовище для реінтеграції ветерана. Формування ресурсної комунікативної поведінки, орієнтованої на гармонізацію інтересів усіх членів родини, є важливою умовою подолання адаптаційних труднощів. Родина, яка здатна вислухати, надати простір, але водночас заохочувати до спільної діяльності, стає опорою у відновленні психічного здоров'я військовослужбовця.

**Ключові слова**: учасник бойових дій, адаптація особистості, сімейне життя, демобілізація, військовослужбовець.

**Kharadzhy Marina Viktorivna** Candidate of Psychological Sciences, Senior Lecturer, Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereyaslav, https://orcid.org/0000-0003-0454-7620.

**Kholod Liudmyla Ivanivna** Second-year of the second (master's) level of higher education in the specsalty «Practical Psychology», Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereyaslav

## FEATURES OF ADAPTATION TO FAMILY LIFE OF PARTICIPANTS OF COMBAT ACTIONS AFTER DEMOBILIZATION

**Abstract.** The article is devoted to the peculiarities of adaptation of demobilized combatants to family life. The return of a serviceman to civilian life is accompanied by a complex process of integration of combat experience, which often complicates social functioning and negatively affects the quality of life of both the military themselves and their family members. Their adaptation process is accompanied by a high level of stress, traumatic experiences and the need for emotional and social support. The adaptation of servicemen to civilian life after demobilization is a complex process that covers the psychological, social, professional and family spheres. It is accompanied by the need to rethink life orientations, roles and ways of interacting with the peaceful environment.

The family is a key environment for the socio-psychological adaptation of a serviceman returning from combat. Its emotional support, stability of contacts and ability to accept changes play a decisive role in stabilizing the psycho-emotional state of the veteran.

The process of adaptation to family life is two-way: it encompasses both internal transformations of the serviceman's personality and changes in the structure of family interaction. Of particular difficulty is the coordination of new roles, pace of life, and methods of communication. Effective adaptation is possible if external (professional help) and internal (family resources) support strategies are combined. Involving specialists in psychotherapeutic work with the family, as well as the development of empathy, trust, and constructive communication within the family create a favorable environment for the veteran's reintegration. The formation of resourceful communicative behavior focused on harmonizing the interests of all family members is an important condition for overcoming adaptation difficulties. A family that is able to listen, provide space, but at the same time encourage joint activities becomes a support in restoring the mental health of a serviceman.

**Key words**: combatant, personality adaptation, family life, demobilization, military serviceman.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення росії на територію України та його наслідки напряму пов'язані з проблемами адаптації демобілізованих учасників бойових дій до цивільного життя. Як свідчать практика та наукові дослідження, далеко не кожен ветеран спроможний швидко і без особливих психологічних травм адаптуватись до нової соціальної ситуації, свого нового статусу, а це, безумовно, позначається не лише на самопочутті демобілізованих, але й на якості життя, взаєминах з рідними, на їхній поведінці, вчинках та особистісному становленні загалом. Ці та інші проблеми в питанні адаптації учасників бойових дій після демобілізації потребують дослідження існуючих та розробки нових стратегій подолання проблем, що виникають після їх повернення до умов цивільного життя. Особливої уваги потребує проблема адаптації учасників бойових дій до сімейного життя. Досвід військовослужбовців, здобутий у зоні бойових дій, здебільшого має травматичний характер, що зумовлює суттєві трансформації особистості та необхідність адаптації до мирного життя. Повернення до цивільного життя супроводжується складним процесом інтеграції бойового досвіду, що нерідко ускладнює соціальне функціонування та негативно позначається на якості життя як самих військових, так і членів їхніх родин. У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні ефективних реабілітаційних заходів, що базуються на вивченні міжнародного досвіду, а також у розробці національних моделей психологічної підтримки та соціальної адаптації. Визначення причин порушення адаптаційних процесів у військовослужбовців після повернення із зон бойових дій є ключовим для формування стратегій зниження рівня дезадаптації та надання цільової допомоги. Все це вказує на необхідність та актуальність вивчення особливостей адаптації до сімейного життя учасників бойових дій після демобілізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти проблеми адаптації були предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Р.Бенедикт, Дж.Даллард, М.Мід, Н.Міллер, Г.Сельє, Р.Сірс, Т.Френч, проте й досі відсутній єдиний погляд на саму сутність даного поняття. Досить неоднозначно визначаються критерії виміру рівнів адаптивності, умови та психологічні механізми прискорення даного процесу, недостатньо з'ясовані зовнішні та внутрішні чинники адаптації, а також питання про те, як впливають індивідуально-психологічні та особистісні характеристики суб'єкта на особливості його адаптації. Питання адаптації учасників бойових дій та їхніх родин, а також шляхи подолання труднощів цього процесу висвітлено у працях багатьох дослідників. Вітчизняні науковці також приділили увагу окремим аспектам цієї проблематики: Ю.Акименко, В.Алещенко, О.Караман, В.Лесков, М.Маслова, Н.Олексюк, Н.Пономаренко, О.Савченко, В.Турбан, О.Хміляр та закордонними ученими: С.Вільямс, Дж.Вілсон, Л.Калхун, В.Холл, Д.Кишбог, Р.Лауфер, Р.Скурфілд. Дослідження проблеми посилилося після російського вторгнення на територію України. Питанням адаптації учасників бойових дій, починаючи з антитерористичної операції, присвятили свої роботи Ю.Бриндіков, С.Васильєв,

М.Гіневський, В.Гічун, О.Друзь, А.Караян, О.Кляпець, В.Князевич, М.Кравченко, А.Кучер, М.Локтєв, І.Лубківський, В.Маслюк, О.Напрєєнко, А.Сергієнко, В.Синишина, Л.Слюсар В.Стасюк, О.Тополь, Р.Торговицький, Н.Умеренкова, О.Філатова, І.Шинкаренко та інші. Проблематику психотерапевтичної роботи з сім'ями ветеранів розробляли С.Вільямс, Т.Вільямс, М.Стентон, К.Фіглі, Т.Титаренко та ін.

У цілому кількість досліджень, присвячених наслідкам військової агресії та процесу сімейної адаптації, є обмеженою. До того ж більшість досліджень стосуються психологічної, медичної, соціальної, правової і державної допомоги. Стосовно подій в Україні таких робіт ще менше, а тому виникає потреба у глибшому вивченні особливостей адаптації демобілізованих учасників бойових дій до сімейного життя. Це дозволить отримати цілісне уявлення про наслідки воєнних подій та створити ефективні програми відновлення.

**Метою статті** є вивчення особливостей адаптації демобілізованих військовослужбовців до сімейного життя.

**Виклад основного матеріалу**. Проблема адаптації особистості посідає важливе місце в сучасній психології, оскільки вона безпосередньо пов’язана з ефективністю взаємодії людини із соціальним середовищем, її здатністю до подолання життєвих труднощів та збереження психічного здоров’я.

Психологічна сутність соціальної адаптації полягає в гармонізації індивідуальних цілей і ціннісних орієнтацій з груповими, в засвоєнні соціальних норм, традицій, культурних кодів, а також у включенні особистості до рольової структури групи, що забезпечує її інтеграцію в соціальне середовище. У контексті військової психології адаптація військовослужбовців розглядається як складний процес інтеграції особистості в нові умови соціального середовища, що передбачає засвоєння соціально прийнятних норм поведінки та узгодження індивідуальних характеристик із суспільними очікуваннями. Цей процес включає гармонізацію між нормативними вимогами соціуму щодо поведінки особистості та її реальними діями, а також між індивідуальними можливостями та об’єктивними умовами соціального середовища, в якому перебуває військовослужбовець.

Процес адаптації військовослужбовців після участі в бойових діях супроводжується низкою психологічних труднощів, що зумовлені необхідністю трансформації психічного стану, сформованого в умовах бойових обставин, до реалій мирного середовища. Психологічна налаштованість, яка забезпечувала ефективне функціонування в екстремальних умовах, часто виявляється нерелевантною для повсякденного життя, що призводить до порушень адаптаційних механізмів. Наслідки бойового досвіду спричиняють глибокі особистісні зміни, частина з яких має незворотний характер. Ці трансформації впливають на сприйняття нової соціальної реальності, в якій він змушений адаптуватися [1].

У процесі адаптації до цивільного життя виявляються дві групи чинників – конструктивні та деструктивні. До конструктивних належать здобуття нової

професії, повернення до попередньої спеціальності, розвиток хобі та інтересів, що сприяють формуванню нової соціальної ролі та інтеграції в суспільство. Натомість деструктивні чинники ускладнюють адаптаційний процес, знижуючи рівень психосоціального функціонування особистості. Найбільш значущим негативним чинником є хронічний посттравматичний стан, який проявляється у вигляді депресивних симптомів, тривожності, апатії, когнітивних порушень (зниження концентрації уваги, проблеми з пам'яттю), зловживання психоактивними речовинами (алкоголь, наркотики, медикаменти), нав'язливих спогадів, гіперпильності, підозрюваності, агресивної поведінки та епізодів неконтрольованої злості. Ці симптоми суттєво впливають на якість життя ветеранів та їхнє соціальне функціонування, потребуючи комплексної психологічної підтримки та реабілітації.

Процес інтеграції військовослужбовців та членів їхніх сімей у мирне соціальне середовище після завершення військової служби є складним і потребує системного підходу. Доцільно розглядати його як поетапний процес, що включає три взаємопов'язані стадії психологічної підтримки [2]:

1. Етап первинної психологічної допомоги. На цьому етапі здійснюється підготовка військовослужбовця до звільнення з військової служби, що передбачає психологічне інформування та формування готовності до життєвих змін, зумовлених переходом до цивільного життя. Основна мета – зниження тривожності, мобілізація внутрішніх ресурсів та формування позитивного очікування змін.

2. Етап кваліфікованої психологічної допомоги. Цей етап спрямований на подолання дезадаптивних когнітивних та поведінкових установок, що сформувалися в умовах бойових дій. Здійснюється розвиток нових навичок, необхідних для ефективного функціонування в цивільному середовищі, зокрема: самопроєктування, конструктивного спілкування, вирішення особистісних проблем, емоційної саморегуляції та соціальної взаємодії.

3. Етап психологічного супроводу. На завершальному етапі передбачено надання консультативної допомоги щодо конкретних труднощів, з якими стикаються колишні військовослужбовці у процесі адаптації до цивільного життя. Психологічний супровід може включати індивідуальне консультування, групову терапію, роботу з сім'єю, а також підтримку у вирішенні соціальних, професійних та міжособистісних проблем.

У низці емпіричних досліджень встановлено, що приблизно 25-30 % військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, стикаються з проявами хронічних посттравматичних станів, зумовлених впливом інтенсивних стресогенних чинників. Згідно з «Дослідницькими діагностичними критеріями», посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) визначається як відстрочена або тривала психічна реакція на події чи ситуації винятково загрозливого або катастрофічного характеру, що викликають у людини стан дистресу. У межах аналізу діагностичних ознак ПТСР, дослідницький колектив у складі

М.Мушкевича, Р.Федоренка та А.Мельника виокремив такі характерні симптоми:

- повторювані нав'язливі спогади про травматичну подію, що включають думки, образи або сенсорні відчуття;
- часте рецидивування спогадів, яке супроводжується вираженим емоційним занепокоєнням;
- епізоди повторного переживання події, що супроводжуються відчуттям її реального повторення;
- сильний психологічний дистрес у відповідь на зовнішні або внутрішні стимули, які асоціюються з травматичним досвідом;
- фізіологічна реактивність на травматичні нагадування, що проявляється у вигляді почервоніння, блідість, тремтіння, тахікардії;
- флешбеки – інтенсивні епізоди повторного переживання травматичної ситуації;
- стійке уникання стимулів, пов'язаних із травмою, що проявляється у вигляді емоційного заціпеніння та втрати активності;
- симптоми гіперактивності, серед яких: дратівливість, спалахи гніву, порушення сну, труднощі концентрації уваги, надмірна пильність та підвищена реактивність на сильні подразники [3].

Зазначені симптоми свідчать про глибокий вплив бойового досвіду на психічне здоров'я військовослужбовців та вимагають системного підходу до діагностики, психокорекції та реабілітації.

Адаптація військовослужбовців до умов мирного життя є індивідуалізованим процесом, що залежить від психоемоційного стану особистості, її життєвого досвіду та рівня психологічної стійкості. У випадках, коли спостерігаються клінічні симптоми або тривалий стресовий стан, необхідним є залучення спеціалізованої психологічної допомоги. Водночас слід враховувати, що навіть за відсутності вираженої симптоматики, наслідки психотравмуючих подій можуть проявитися з часом. Як зазначено у джерелах, посттравматичний синдром має латентний характер і може активізуватися через кілька місяців або навіть років після завершення бойових дій.

Застосування особистісно орієнтованих підходів у наданні соціально-психологічної допомоги сприяє оптимізації процесу адаптації до змінних умов цивільного життя, а також позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у сім'ї, що, своєю чергою, покращує загальний психічний стан військовослужбовців. Урахування психологічних чинників у процесі адаптації передбачає: системний аналіз соціально-психологічної адаптації членів сімей військовослужбовців, зокрема виявлення типових проблем і труднощів, що виникають у цьому процесі; розроблення ефективної соціально-психологічної технології індивідуальної та групової допомоги адаптантам; емпіричну перевірку ефективності запропонованої технології з метою її подальшого вдосконалення та практичного впровадження [3].

Сімейна адаптація учасника бойових дій розглядається як процес пристосування членів родини до змінених умов спільного життя після повернення військовослужбовця до цивільного середовища. Цей процес охоплює узгодження побутових і соціальних ролей, адаптацію до нового темпу життя, зміну способу діяльності та подолання психологічних труднощів, що виникають як у самого ветерана, так і в його близьких.

Під час виконання військової служби родина поступово адаптується до автономного функціонування. У період відсутності військовослужбовця члени його родини вимушені самостійно справлятися з побутовими, економічними та фінансовими труднощами, а також перерозподіляти між собою зону відповідальності. З часом новий уклад життя закріплюється як звичний, особливо у випадках тривалої розлуки (рік і більше), що формує окремі моделі функціонування сім'ї.

Після завершення служби військовослужбовець повертається до цивільного життя, що супроводжується необхідністю відновлення спільного проживання та інтеграції в сімейну систему. Як підкреслює В.Стасюк, у ветеранів актуалізуються базові потреби: прагнення бути зрозумілим; потреба в соціальному визнанні; бажання інтегруватися в систему мирних соціальних зв'язків; очікування підвищення соціального статусу; емоційне потрясіння від нових реалій; підвищена чутливість до соціальних впливів [2].

Члени родини, своєю чергою, мають адаптуватися до змін у поведінці ветерана, його психоемоційного стану та нових умов спільного життя. Сам процес повернення є одним із найнапруженіших етапів у відновленні подружніх стосунків і соціальній інтеграції військовослужбовця. Особливості проходження адаптаційного періоду значною мірою залежать від індивідуальних характеристик ветерана, його фізичного стану, емоційної стабільності, ставлення до оточення та особистісної акцентуації.

Учасники бойових дій зазнають значних морально-психологічних та фізичних навантажень, що змінюють їхнє світосприйняття, поведінкові реакції та можуть призводити до розвитку посттравматичного стресового розладу. Відповідь організму на психотравмуючі чинники проявляється у вигляді:

- фізичних симптомів: безсоння, хронічна втома, розлади травлення, головний біль, тахікардія, утруднене дихання, загострення хронічних захворювань;
- емоційних реакцій: кошмари, нав'язливі спогади, агресія, відчуття безсилля, страху, самотності, емоційне оніміння, нездатність переживати позитивні емоції, почуття провини, сорому, безнадії щодо майбутнього [4].

Ці симптоми значно ускладнюють процес адаптації до мирного життя та потребують комплексної психологічної підтримки як для самого ветерана, так і для його родини.

Наукові дослідження свідчать, що ПТСР у ветеранів бойових дій суттєво впливає на якість міжособистісних взаємин, особливо в межах сімейного кола.

Зокрема, О.Дубчак акцентує увагу на тенденції до самоізоляції, яку військовослужбовці обирають як захисну реакцію на психологічний тиск. Така поведінка, хоча й має адаптивну функцію, водночас призводить до емоційного віддалення від близьких, що ускладнює процес реінтеграції в сімейне життя.

Відсутність навичок конструктивної комунікації, небажання обговорювати пережиті травматичні події, а також нерозуміння з боку родичів формують основу для конфліктних ситуацій. Емоційна дистанція, що виникає внаслідок уникання контактів, може сприйматися близькими як відчуження або байдужість, хоча насправді є проявом внутрішнього болю та психологічної вразливості. Як зазначено у джерелах, механізми уникання здатні викликати сумніви щодо потреби у соціальній взаємодії, однак саме підтримка з боку родини є критично важливою для стабілізації психоемоційного стану ветерана.

Особливо складним є процес адаптації для тих військовослужбовців, які втратили побратимів. Відчуття втрати, провини та відірваності від звичного бойового середовища можуть трансформуватися у емоційну холодність, що значно ускладнює побудову довірливих стосунків у сім'ї. А.Артеменко та К.Батаєва підкреслюють, що конфлікт між військовим і цивільним способами мислення є однією з ключових причин непорозумінь. Військова ідентичність, сформована в умовах служби, часто не узгоджується з очікуваннями родичів, що може призводити до емоційного відчуження [5].

Ю.Бриндіков звертає увагу на психологічну нестабільність, яка є наслідком тривалого перебування в умовах бойового стресу. Часті зміни настрою, імпульсивні реакції, спалахи агресії та труднощі з емоційною саморегуляцією – це типові прояви ПТСР, що можуть виникати навіть у безпечному домашньому середовищі. Звичайні побутові суперечки нерідко набувають гіпертрофованого характеру, переростаючи в серйозні конфлікти, які дестабілізують сімейну систему.

Тобто, адаптація ветерана до сімейного життя потребує не лише індивідуальної психологічної роботи, але й активного залучення родини як ресурсу підтримки. Важливо формувати у членів сім'ї розуміння специфіки посттравматичних реакцій, розвивати навички емоційної чутливості та конструктивної взаємодії, що сприятиме гармонізації сімейних стосунків і успішній реадаптації військовослужбовця [6].

Як зазначає Ю.Попик, агресивна поведінка ветеранів, що виникає внаслідок неадаптованого емоційного стану, може мати руйнівний вплив на сімейні взаємини. Труднощі з емоційною саморегуляцією, зокрема імпульсивність, дратівливість та схильність до конфліктності, часто призводять до комунікаційних бар'єрів. Особливо це проявляється у ситуаціях, коли військовослужбовці не здатні вербалізувати глибину пережитого бойового досвіду, що створює відчуття непорозуміння та емоційної ізоляції [7].

Момент повернення до сім'ї, попри очікування, нерідко супроводжується психологічною напругою як для самого ветерана, так і для його близьких.

У таких умовах сім'я виступає ключовим джерелом підтримки, здатним компенсувати негативні наслідки бойового стресу. За даними О.Буряка, М.Гіневського та Г.Катеруші, сімейна підтримка має вирішальне значення для успішної реадаптації військовослужбовця. Важливими аспектами такої допомоги є: створення безпечного простору для відкритого висловлення пережитого досвіду; надання емоційної підтримки у процесі повернення до мирного життя; терпимість до проявів бойового стресу, таких як дратівливість, апатія чи депресивні стани, з усвідомленням їх тимчасового характеру; визнання змін, що відбулися у кожного члена родини за час розлуки, та готовність до поступової адаптації; уважне ставлення до потреб дітей, як важливого чинника стабільності сімейної системи; формування інтимної атмосфери, що сприяє емоційному зближенню; уникнення вживання алкоголю як способу емоційного розвантаження; підтримка діалогу, що базується на уважному слуханні та емпатії, як засобу зниження внутрішньої напруги ветерана [4].

Сім'я не лише виконує функцію емоційного буфера, але й виступає активним учасником процесу реадаптації, здатним впливати на його динаміку та результативність.

Створення умов для відкритого спілкування, емоційної підтримки та взаємного прийняття є основою для відновлення гармонійних стосунків і стабілізації психоемоційного стану ветерана.

У процесі адаптації військовослужбовців до умов мирного життя, зокрема до сімейного середовища, О.Орловська виокремлює дві умовні стратегії допомоги, що залежать від джерела підтримки:

- зовнішня стратегія – передбачає залучення професійних фахівців: психологів, соціальних працівників, реабілітаційних центрів та інших спеціалізованих служб;
- внутрішня стратегія – базується на підтримці з боку членів родини, які виступають активними учасниками адаптаційного процесу [6].

Зовнішня модель адаптаційної підтримки охоплює комплекс психокорекційних заходів, серед яких: індивідуальне та сімейне консультування, психотерапія, групові заняття, соціально-психологічна підтримка. Однією з найбільш ефективних форм є сімейна психотерапія, яка дозволяє працювати з усією системою взаємин у родині.

Основними завданнями психологічної терапії у роботі з родинами учасників бойових дій є:

1) діагностика психоемоційного стану кожного члена сім'ї;
2) покращення емоційного самопочуття родини загалом і військовослужбовця зокрема;
3) розвиток навичок раціонального розподілу сімейних ролей, їх корекція або обмін за потреби;
4) оптимізація комунікативної взаємодії, формування адекватного реагування на критику;

5) створення морально та фізично безпечного середовища для гармонійних стосунків;

6) моделювання проблемних ситуацій та пошук конструктивних шляхів їх вирішення;

7) формування навичок колективного подолання труднощів, перехід від індивідуального до системного підходу;

8) вироблення чітких норм поведінки у сімейному середовищі;

9) визначення індивідуальних і сімейних цілей, що відповідають системному підходу до реадаптації [6].

Внутрішня стратегія ґрунтується на емоційних і соціальних ресурсах самої сім'ї. Вона реалізується через: прояви емпатії та емоційної близькості; створення атмосфери довіри, прийняття та підтримки; конструктивну комунікацію, що сприяє зниженню емоційної дистанції; гармонізацію взаємин через спільну діяльність, відкритий діалог та взаємне розуміння. Ця стратегія є особливо важливою у щоденному побутовому контексті, де саме родина виступає стабілізуючим чинником для ветерана, забезпечуючи йому відчуття безпеки, значущості та приналежності.

Найбільш ефективним є поєднання зовнішньої та внутрішньої стратегій, що дозволяє інтегрувати професійні знання та терапевтичні методи з емоційною підтримкою родини. Такий підхід забезпечує довготривалу стабілізацію психоемоційного стану військовослужбовця, сприяє його соціальній інтеграції та зміцненню сімейної системи.

Як зазначає Н.Олексюк, порушення у сімейних взаєминах часто пов'язані з виникненням емоційної дистанції між членами родини. Це може проявлятися як у прагненні уникати контакту, так і в неприйнятті особистості партнера або надмірній емоційній фіксації на ньому. Останнє нерідко набуває форм надмірної опіки, гіперзахисту, завищених вимог або спроб нав'язати уявний образ «ідеального» чоловіка, дружини чи дитини [2].

У цьому контексті ключовим чинником ефективної адаптації виступає формування ресурсної комунікативної поведінки – такої, що спрямована на задоволення актуальних потреб усіх членів родини та конструктивне вирішення проблем. Така поведінка базується на двох взаємодоповнюючих складових:

- внутрішній саморегуляції, яка передбачає здатність особистості контролювати власні емоції, реагувати на стресові ситуації та зберігати психологічну рівновагу;
- зовнішніх соціальних ресурсах, що включають підтримку з боку родини, друзів, професійних фахівців, а також доступ до інформаційних, медичних і психологічних послуг [1].

У подружніх стосунках ресурсна комунікація має бути орієнтованою на гармонійне врахування інтересів і потреб обох партнерів. Це передбачає відкритий діалог, взаємну повагу, готовність до компромісів та спільне вирішення побутових і емоційних викликів, що виникають у процесі адаптації.

Таким чином, сім’я виступає не лише середовищем підтримки, а й активним агентом реадаптації, здатним забезпечити ветерану відчуття безпеки, прийняття та емоційної стабільності. Формування ресурсної комунікації є необхідною умовою для гармонізації сімейних взаємин і успішного повернення військовослужбовця до мирного життя.

У сучасних дослідженнях все частіше підкреслюється, що саме внутрішній потенціал родини може виступати ключовим чинником успішної адаптації військовослужбовця після повернення з бойових дій. Родина здатна відігравати активну роль у процесі психологічного відновлення, демонструючи готовність до емпатійного слухання, поваги до особистого простору ветерана, а також заохочення до спільної діяльності, що приносить позитивні емоції та сприяє формуванню нових життєвих смислів.

Важливо, щоб члени родини були обізнані щодо симптоматики посттравматичного стресового розладу, відкриті до спільного відвідування психолога та активно залучені до процесу психосоціальної підтримки. Такий підхід дозволяє не лише знизити рівень емоційної напруги, а й створити атмосферу довіри, прийняття та безпеки, що є критично важливими для стабілізації психоемоційного стану ветерана.

Отже, процес повернення учасника бойових дій до сімейного життя є багатовимірним і складним, охоплюючи як індивідуальні психологічні труднощі самого ветерана, так і трансформаційні зміни в сімейній системі. Незважаючи на глибину травматичного досвіду, саме сім’я виступає вирішальним агентом реадаптації, здатним забезпечити емоційну підтримку, стабільність і мотивацію до соціальної інтеграції.

Поєднання внутрішніх ресурсів родини з професійною допомогою створює оптимальні умови для гармонійного повернення військовослужбовця до мирного життя.

**Висновки**. Адаптація військовослужбовців до цивільного життя після демобілізації є складним процесом, що охоплює психологічну, соціальну, професійну та сімейну сфери. Вона супроводжується необхідністю переосмислення життєвих орієнтирів, ролей і способів взаємодії з мирним середовищем.

Основними психологічними викликами для ветеранів є: посттравматичні симптоми, емоційна нестабільність, зниження рівня саморегуляції, труднощі у побудові довірливих стосунків, а також втрата звичних структур і цінностей військового життя. Сім’я є ключовим середовищем соціально-психологічної адаптації військовослужбовця, що повертається з бойових дій. Її емоційна підтримка, сталість контактів та здатність до прийняття змін відіграють вирішальну роль у стабілізації психоемоційного стану ветерана. Процес адаптації до сімейного життя є двостороннім: він охоплює як внутрішні трансформації особистості військовослужбовця, так і зміни у структурі сімейної взаємодії. Особливу складність становить узгодження нових ролей, темпу життя та способів комунікації. Ефективна адаптація можлива за умови поєднання

зовнішніх (професійна допомога) та внутрішніх (ресурси родини) стратегій підтримки. Залучення фахівців до психотерапевтичної роботи з родиною, а також розвиток емпатії, довіри та конструктивної комунікації всередині сім'ї створюють сприятливе середовище для реінтеграції ветерана. Формування ресурсної комунікативної поведінки, орієнтованої на гармонізацію інтересів усіх членів родини, є важливою умовою подолання адаптаційних труднощів. Родина, яка здатна вислухати, надати простір, але водночас заохочувати до спільної діяльності, стає опорою у відновленні психічного здоров'я військовослужбовця.

***Література:***

1. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Адаптація військовослужбовців після повернення із зони бойових дій: психологічні труднощі та підтримка військовослужбовців. Гуманітарний форум. 2025. Том 3. № 1. С. 29-34.
2. Ірхін Ю.Б. Психолгічні аспекти адаптації військових до мирного життя після служби. Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина». 2024. № 8 (42). С. 730-739.
3. Психологічна допомога учасникам АТО та їх сім'ям: колективна монографія / М.Мушкевич, Р.Федоренко, А.Мельник [та ін.] ; за заг. ред. М. Мушкевич. - Луцьк : Вежа-Друк, 2016. - 260 с.
4. Буряк О., Гіневський М., Катеруша Г. Шляхи та методи реабілітації осіб з «військовим синдромом» та посттравматичним стресовим розладом. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. 2015. Вип. 3. С. 137–141.
5. Артеменко А. Мілітарна ідентичність та соціальна адаптація ветеранів АТО/ООС: монографія. / А.Артеменко, К.Батаєва. - Харків: Вид-во ХГУ «НУА», 2022. - 192 с.
6. Орловська О.А. Стратегії подолання проблем адаптації у сім'ї учасника бойових дій після повернення до цивільного життя. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 127-132.
7. Попик Ю. Психологічна стійкість військовослужбовців при виконанні бойових завдань. Psychology Travelogs. 2023. № 4. С. 121–129.

***References:***

1. Dashko, I.M., Mykhailichenko, L.V. (2025) Adaptatsiia viiskovosluzhbovtsiv pislia povernennia iz zony boiovykh dii: psykholohichni trudnoshchi ta pidtrymka viiskovosluzhbovtsiv [Adaptation of servicemen after returning from the combat zone: psychological difficulties and support]. Humanitarnyi forum – Humanitarian Forum. 3(1), 29-34. [in Ukrainian]
2. Irkhin, Yu.B. (2024) Psykholohichni aspekty adaptatsii viiskovykh do myrnoho zhyttia pislia sluzhby [Psychological aspects of military adaptation to civilian life after service]. Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia «Pedahohika», Seriia «Psykholohiia», Seriia «Medytsyna» – Perspectives and Innovations of Science. Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine". 8(42), 730-739. [in Ukrainian]
3. Mushkevych, M., Fedorenko, R., Melnyk, A. et al. (2016) Psykholohichna dopomoha uchasnykam ATO ta yikh sim'iam: kolektyvna monohrafiia [Psychological assistance to ATO participants and their families: collective monograph]. Lutsk: Vezha-Druk. 260 p. [in Ukrainian]
4. Buriak, O., Hinevskyi, M., Katerusha, H. (2015) Shliakhy ta metody reabilitatsii osib z «viiskovym syndromom» ta posttravmatychnym stresovym rozladom [Ways and methods of rehabilitation of persons with "war syndrome" and post-traumatic stress disorder]. Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho universytetu Povitrianykh Syl – Collection of Scientific Works of Kharkiv Air Force University. 3, 137-141. [in Ukrainian]

5. Artemenko, A., Bataieva, K. (2022) Militarna identychnist ta sotsialna adaptatsiia veteraniv ATO/OOS: monohrafiia [Military identity and social adaptation of ATO/JFO veterans: monograph]. Kharkiv: Vyd-vo KhHU "NUA". 192 p. [in Ukrainian]
6. Orlovska, O.A. (2020) Stratehii podolannia problem adaptatsii u sim'i uchasnyka boiovykh dii pislia povernennia do tsyvilnoho zhyttia [Strategies for overcoming adaptation problems in the family of a combatant after returning to civilian life]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia – Scientific Notes of V.I. Vernadskyi Taurida National University. Series: Psychology. 31(70)(4), 127-132. [in Ukrainian]
7. Popyk, Yu. (2023) Psykholohichna stiikist viiskovosluzhbovtsiv pry vykonanni boiovykh zavdan [Psychological resilience of servicemen during combat missions]. Psychology Travelogs – Psychology Travelogs. 4, 121-129. [in Ukrainian].

*УДК 159.922.7:004.9(73+477)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1683-1694*

**Чижикова Марина Миколаївна** психолог, незалежний дослідник і практик у сфері дошкільної освіти, м. Харків, https://orcid.org/0009-0004-9057-9497

# ЦИФРОВА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИКИ ГЛЕНА ДОМАНА: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КЛАСИЧНИХ ПІДХОДІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

**Анотація.** У статті представлено теоретико-методологічний аналіз потенціалу цифрової реалізації методики Глена Домана в умовах сучасної медіакультури, зокрема через платформу YouTube як глобальний освітній інструмент. Визначено, що методика Домана, створена у США як система раннього стимулювання когнітивного розвитку дитини, у цифровому форматі набуває нової педагогічної ефективності завдяки принципам мультимодальності, інтерактивності та доступності. Показано, що відеоформат зберігає базові концепти методики: швидкість пред'явлення, короткочасність сесій, радісну атмосферу взаємодії і водночас підсилює їх за рахунок можливостей аудіовізуального супроводу, динамічної візуалізації та автоматизації процесу навчання.

YouTube, як масова платформа відкритого доступу, виступає медіатором між класичною педагогічною ідеєю Домана та сучасними умовами цифрової освіти. У контексті США, де цифрові медіа стали невід'ємною частиною освітньої екосистеми, платформа виконує функцію інструменту демократизації знань і забезпечення освітньої рівності, особливо для соціально вразливих груп населення. У контексті України цифрова адаптація методики є не лише засобом популяризації ефективних практик раннього розвитку, але й важливим ресурсом подолання освітньої нерівності, особливо в умовах дистанційного чи змішаного навчання.

Зазначено, що цифрове середовище створює нові психолого-педагогічні умови для раннього навчання, а саме формування уваги, сенсорної інтеграції та мовленнєвої активності дитини. Платформа YouTube, завдяки алгоритмічним рекомендаціям і візуальній стандартизації контенту, забезпечує сталість і регулярність стимулювання, що є суттєвим чинником у розвитку нейропластичності та когнітивних навичок. Водночас підкреслено важливість батьківського супроводу як ключового медіатора між цифровим контентом і дитиною, що забезпечує емоційне підкріплення та персоналізацію навчального досвіду.

Зроблено висновок, що синергія методики Глена Домана та цифрових технологій відкриває перспективний напрям міждисциплінарних досліджень у сфері психології розвитку, цифрової педагогіки та нейроосвіти. Подальші

розвідки доцільно спрямувати на емпіричне вивчення впливу мультимедійних стимулів на когнітивну динаміку дітей раннього віку, оптимізацію темпу та структури подання матеріалу, а також на розроблення критеріїв якості цифрових освітніх ресурсів для дітей.

**Ключові слова:** методика Глена Домана; YouTube; ранній розвиток дитини; цифрове навчання; когнітивна психологія; мультимедійна освіта; психологія медіа; США; Україна.

**Chyzhykova Maryna Mykolayvna** psychologist, independent researcher and practitioner in the field of preschool education, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0004-9057-9497

## DIGITAL IMPLEMENTATION OF GLENN DOMAN'S METHOD: RETHINKING CLASSICAL APPROACHES IN THE DIGITAL AGE

**Abstract.** The article presents a theoretical and methodological analysis of the potential of the digital implementation of Glenn Doman's method within the context of contemporary media culture, particularly through the YouTube platform as a global educational tool. It is determined that Doman's method, originally developed in the United States as a system of early cognitive stimulation for children, gains new pedagogical effectiveness in its digital format due to the principles of multimodality, interactivity, and accessibility. The video format preserves the core concepts of the method — speed of presentation, brevity of sessions, and a joyful atmosphere of interaction — while simultaneously enhancing them through audiovisual support, dynamic visualization, and automation of the learning process.

YouTube, as a mass open-access platform, acts as a mediator between Doman's classical pedagogical concept and the conditions of modern digital education. In the U.S. context, where digital media have become an integral part of the educational ecosystem, the platform functions as a tool for the democratization of knowledge and the promotion of educational equity, especially for socially vulnerable groups. In the Ukrainian context, the digital adaptation of the method serves not only as a means of popularizing effective practices of early development but also as a valuable resource for overcoming educational inequality, particularly under conditions of remote or hybrid learning.

The digital environment creates new psycho-pedagogical conditions for early learning, including the development of attention, sensory integration, and speech activity in children. The YouTube platform, through algorithmic recommendations and visual standardization of content, ensures the consistency and regularity of stimulation, which is a crucial factor in fostering neuroplasticity and cognitive development. At the same time, the importance of parental involvement is emphasized as a key mediator between digital content and the child, providing emotional reinforcement and personalization of the learning experience.

It is concluded that the synergy between Glenn Doman's method and digital technologies opens a promising direction for interdisciplinary research in developmental psychology, digital pedagogy, and neuroeducation. Future studies should focus on the empirical examination of the impact of multimedia stimuli on the cognitive dynamics of young children, the optimization of the pace and structure of material presentation, and the development of quality criteria for digital educational resources for children.

**Keywords:** Glenn Doman method; YouTube; early childhood development; digital learning; cognitive psychology; multimedia education; media psychology; United States; Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасна цифрова епоха докорінно трансформувала освітній простір, створивши нові можливості для організації, передачі та засвоєння знань. Масове впровадження цифрових технологій, мультимедійних форматів і онлайн-платформ сприяло появі інноваційних підходів до навчання, орієнтованих на інтерактивність, персоналізацію та залучення емоційно-образних каналів сприйняття. Особливу увагу в цьому контексті привертає сфера раннього розвитку дітей, де поєднання традиційних педагогічних концепцій і цифрових форматів стає не лише актуальним, але й методологічно перспективним напрямом наукового пошуку.

Одним із найбільш відомих підходів у сфері раннього навчання є методика Глена Домана, розроблена у середині XX століття в Інституті досягнення людського потенціалу (США). Її центральна ідея ґрунтується на припущенні про «геніальність» дитячого мозку – його здатність до швидкого засвоєння великого обсягу сенсорної інформації у ранньому віці. Метод передбачає використання спеціально створених карток із зображеннями, словами або фактами («біти інтелекту»), які демонструються дитині з високою частотою. Такий підхід мав на меті стимулювати розвиток нейронних зв'язків, пам'яті, мовлення та аналітичного мислення.

Оригінальна концепція Домана мала виразно аналоговий характер і базувалася на безпосередній фізичній взаємодії дорослого з дитиною. Її фундаментальні принципи передбачали мінімізацію технологічних посередників, зокрема заперечення використання телевізорів чи електронних пристроїв. Водночас саме цифрові технології нині формують новий тип когнітивного досвіду дитини, який неможливо ігнорувати. Покоління дітей, народжених у цифровому середовищі, із перших років життя засвоює інформацію через динамічні візуальні стимули, звукові ефекти, інтерактивні інтерфейси та мультимодальні канали сприйняття.

У цьому контексті актуальним стає питання: чи можлива реінтерпретація методики Глена Домана у цифровому форматі без втрати її педагогічної сутності? Особливої уваги заслуговує платформа YouTube, яка є не лише популярним засобом дозвілля, але й потужним освітнім ресурсом. Вона

забезпечує широке охоплення аудиторії, мультимодальність подачі контенту, можливість ритмічного повторення стимулів і візуально-аудіальне занурення, що наближає її до принципів сенсорної стимуляції, закладених у методиці Домана. Таким чином, YouTube може виступати як потенційне середовище для реалізації цифрової адаптації класичного підходу, забезпечуючи його масштабованість, інтерактивність і гнучкість використання у сімейному та освітньому контекстах.

Водночас відсутність науково обґрунтованих моделей цифрової реалізації методики Глена Домана створює методологічний вакуум, що потребує системного аналізу. Постає необхідність з'ясувати, які саме елементи оригінальної методики можуть бути збережені у цифровому форматі, як змінюється характер взаємодії між дорослим, дитиною та навчальним матеріалом, а також яким є вплив цифрових засобів на ефективність сенсорного та когнітивного розвитку.

Таким чином, наукова проблема полягає у пошуку шляхів переосмислення та адаптації класичних принципів методики Глена Домана до умов цифрової епохи, зокрема у форматі відеоконтенту на платформі YouTube. Це передбачає не лише емпіричну оцінку її освітнього потенціалу, але й теоретичне осмислення можливостей синтезу аналогових і цифрових підходів у сучасній педагогіці та психології раннього розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових розвідках спостерігається зростання інтересу до можливостей цифрових медіа у сфері раннього розвитку дитини, зокрема у форматі відеоплатформ. Дослідники підкреслюють, що мультимедійні ресурси, такі як YouTube, здатні стати ефективним інструментом реалізації педагогічних концепцій, заснованих на візуальній стимуляції та повторюваності навчального матеріалу, що цілком відповідає принципам методики Глена Домана.

Згідно з дослідженням Dwi Asmiarti та Guntur Winangun (2018), використання YouTube як освітнього ресурсу оптимізує когнітивний розвиток дітей, стимулює їхню уяву, мовлення, здатність до концентрації та спостереження.

Автори зазначають, що динамічна подача матеріалу у форматі коротких відео створює ефект глибокого сенсорного занурення, подібного до демонстрації «бітів інтелекту» у методиці Домана [1].

У роботі Triani Yuliastanti та співавт. (2024) акцентується увага на ролі YouTube у розвитку комунікативних навичок і уяви дошкільників. Батьки, які брали участь в опитуванні, відзначали позитивний вплив навчального відеоконтенту на мовленнєву активність дітей та їхню здатність до творчого відтворення образів.

Ці дані підтверджують, що YouTube може бути платформою для впровадження цифрових аналогів карток Домана – коротких, змістовних, візуально насичених стимулів, що активізують мовлення й мислення [2].

Подібні висновки подає й дослідження RA Salafiyah Cibenda (2021), у якому використання тематичних відео на YouTube (зокрема за темою «Транспорт») призвело до покращення пам’яті, уваги та мовленнєвих навичок дітей. Автори інтерпретують ці результати як прояв ефективності систематичної візуалізації та повторення інформації, що відтворює ключові елементи методу Домана [3].

У роботі Agung Wijaya та Suryadi (2020) доведено, що відео на YouTube суттєво підвищують мотивацію дітей до вивчення англійської мови. Зокрема, короткі, яскраві ролики з чіткою структурою й ритмічною побудовою сприяють емоційному залученню та швидшому засвоєнню матеріалу. Це узгоджується з основною ідеєю методики Домана про те, що навчання має відбуватися в атмосфері радості, інтересу та залучення дитини [4].

Отже, результати сучасних досліджень свідчать, що YouTube має значний потенціал для цифрової реалізації принципів методики Глена Домана. Поєднання динамічної візуальної подачі, мультимодальності, повторюваності та широкої доступності платформи створює унікальні умови для розвитку когнітивних, мовленнєвих і сенсорних навичок дітей раннього віку. Використання YouTube як освітнього середовища відкриває нові можливості для адаптації класичних педагогічних підходів до умов цифрової доби, зберігаючи при цьому їхню гуманістичну й розвивальну сутність.

**Виклад основного матеріалу.** Методика Глена Домана ґрунтується на ідеї, що мозок дитини у віці до шести років володіє винятковою пластичністю та здатністю до інтенсивного засвоєння нової інформації. На думку автора, у цей період нейронні зв’язки формуються з високою швидкістю, тому навчання може бути природним і приємним процесом, який не потребує примусу. Концепція Домана виходить із переконання, що кожна дитина від народження має потенціал до геніальності, і завдання дорослого полягає в тому, щоб створити оптимальні умови для розкриття цього потенціалу (Doman, 1994).

Основними принципами методики є:

1. **ранній старт**. Доман стверджував, що чим раніше дитина починає отримувати сенсорні стимули, тим вищою є ефективність навчання. Ранній вік вважається критичним періодом для розвитку зору, слуху, мовлення та мислення;

2. **принцип «бітів інтелекту»**. Центральним елементом методики є використання великих, чітких карток із словами, зображеннями чи числами – так званих «бітів інтелекту». Кожен «біт» містить одиницю інформації, яку дитина сприймає миттєво. Демонстрація карток у швидкому темпі має активізувати зорову та когнітивну системи, сприяючи формуванню асоціативних зв’язків;

3. **висока швидкість демонстрації**. Доман наголошував, що картки потрібно показувати швидко, щоб зберегти інтерес дитини й уникнути перевантаження. Це відповідає принципу «інформаційної насиченості без перенасичення», коли мозок отримує потужні, але короткі імпульси стимуляції;

4. **короткі заняття**. Заняття повинні бути дуже короткими – від кількох секунд до однієї хвилини, але проводитись багаторазово протягом дня. Такий формат підтримує високу мотивацію дитини, сприяє запам'ятовуванню й водночас не викликає втоми.

5. **радість і взаємодія**. Однією з ключових умов ефективності є позитивний емоційний фон. Навчання має відбуватись у формі гри, сповненої радості та взаємного задоволення, що зміцнює емоційний зв'язок між дитиною і батьками. Як підкреслював Доман, любов і підтримка дорослого є основою будь-якого навчального процесу (Doman & Doman, 2001).

Первісно методика передбачала повну відсутність технологій. Її суть полягала у безпосередній взаємодії між дитиною та дорослим, використанні фізичних карток і живого контакту. Такий підхід відповідав соціально-культурному контексту середини XX століття, коли провідну роль у навчанні відігравала присутність дорослого як моделі та посередника.

Однак у сучасних умовах цифровізації освіти спостерігається тенденція до модернізації методики Домана шляхом адаптації її принципів до мультимедійного формату. Візуальні та динамічні можливості цифрових платформ, зокрема YouTube, дозволяють реалізувати ті самі принципи швидкості, ритмічності та повторюваності, які є основою методики. Відеоконтент, що відтворює короткі серії образів, слів чи понять у швидкому темпі, забезпечує ефект занурення, близький до демонстрації «бітів інтелекту», але з розширеними сенсорними можливостями – аудіальними, візуальними та емоційними.

Формат коротких навчальних відео може виступати цифровим аналогом традиційних карток, сприяючи розвитку мовлення, уваги та асоціативного мислення [5]. Таким чином, YouTube стає сучасним середовищем для переосмислення методики Домана, де базові педагогічні ідеї гармонійно поєднуються з потенціалом цифрової комунікації.

Отже, адаптація принципів Домана до умов медіасередовища відкриває нові можливості для збереження і водночас розвитку його підходу – від особистісного навчання до масового доступного цифрового формату, який відповідає сучасним викликам та стилю життя родин у XXI столітті.

Переваги та потенціал цифрової реалізації методики Глена Домана є значними, особливо завдяки інтеграції її принципів у цифрове освітнє середовище, представлене такими глобальними платформами, як YouTube. У контексті цифрової епохи ця платформа виступає не лише як джерело відеоконтенту, а як потужний інструмент педагогічної демократизації, який робить доступ до знань універсальним, гнучким і масштабованим.

Однією з ключових переваг цифрової реалізації методики Домана є глобальна доступність. YouTube надає можливість безкоштовного доступу до навчальних матеріалів, усуваючи територіальні, соціальні та економічні бар'єри. Для родин із низьким рівнем доходу, одиноких батьків, емігрантів чи мешканців віддалених регіонів США – це відкриває нові можливості для раннього розвитку

дітей. Наразі переважна більшість американських родин із дітьми віком до 8 років мають доступ до інтернету, а багато із них регулярно використовують YouTube як джерело навчального контенту. Такий рівень проникнення цифрових технологій створює передумови для масової інклюзії у сфері раннього навчання.

Платформа YouTube також забезпечує **відкриту екосистему контенту**, у межах якої автори можуть вільно створювати, поширювати та оновлювати відеоматеріали, що відповідають методологічним принципам Домана. Це дозволяє забезпечити динамічне оновлення навчальних програм, локалізацію матеріалів різними мовами, а також доступ до них незалежно від культурного чи соціального контексту.

Для вразливих категорій населення, зокрема, родин з обмеженими фінансовими ресурсами, дітей із особливими освітніми потребами або тих, хто перебуває в умовах соціальної ізоляції – YouTube стає фактичною формою соціального капіталу, який забезпечує рівність освітніх можливостей. На відміну від фізичних наборів карток, які потребують фінансових витрат, цифрові аналоги на YouTube є безкоштовними, що радикально підвищує доступність методики.

Одним із базових принципів методики Домана є висока швидкість демонстрації інформації. У класичній реалізації це вимагало від батьків ручного показу карток у швидкому темпі, що з часом ставало рутинним і трудомістким. Цифрові технології усувають це обмеження – відеоформат дозволяє програмно контролювати частоту показу «бітів інтелекту», забезпечуючи точність, сталість і оптимальну швидкість відтворення.

Сучасні інструменти монтажу дають змогу створювати відео, у яких картки змінюються з частотою до кількох кадрів за секунду, що ідеально відповідає вимогам Домана. Дослідження [6] свідчать, що діти молодшого віку здатні утримувати увагу на коротких динамічних відеопослідовностях до 5 хвилин, що співвідноситься з рекомендаціями Домана щодо коротких і частих сесій. Отже, автоматизація процесу не лише полегшує роль дорослого, але й підвищує якість реалізації самої методики.

Цифровий формат дозволяє значно розширити сенсорні можливості методу. На відміну від традиційних карток, відео на YouTube можуть включати анімацію, звукові ефекти, музичний супровід, голосове озвучення та елементи гейміфікації. Такі мультимодальні стимули активують різні канали сприйняття, сприяючи більш глибокому засвоєнню інформації.

Комбінація візуального та аудіального каналів сприяє покращенню засвоєння нових слів і понять у дітей. Це узгоджується з ідеєю Домана про необхідність багатоканального впливу на мозок дитини. Застосування принципів гейміфікації, тобто перетворення навчання на гру підтримує високу мотивацію, формує позитивний емоційний досвід і підсилює внутрішнє бажання дитини взаємодіяти з матеріалом.

У контексті США, де цифрова культура пронизує всі сфери дитячого життя, такий формат є природним і привабливим для молодших поколінь. Згідно

з дослідженнями Rideout (2023), діти віком від 2 до 5 років проводять у середньому до однієї години на день, переглядаючи освітній відеоконтент на YouTube, при цьому батьки вважають його корисним і безпечним джерелом раннього навчання.

Ще однією перевагою цифрової адаптації методики є можливість персоналізованого навчання. YouTube використовує алгоритми рекомендацій, які дозволяють автоматично добирати контент відповідно до віку, мовних уподобань і рівня розвитку дитини. Крім того, сучасні освітні YouTube-канали пропонують структуровані плейлисти за тематикою і складністю, що нагадує послідовну програму розвитку за Доманом.

Для батьків це створює додаткову аналітичну перевагу – можливість відстежувати перегляди, повтори, тривалість занять і реакцію дитини. Таким чином, цифрова екосистема YouTube може виконувати функцію динамічної діагностики прогресу, яку Доман реалізовував у вигляді спостережень за поведінковими змінами.

YouTube не лише виконує функцію платформи для трансляції відеоконтенту, а й виступає потужним соціокультурним і комунікативним середовищем, у межах якого формується та розвивається мережа професійних і напівпрофесійних спільнот батьків, педагогів, психологів, логопедів та інших фахівців, зацікавлених у ранньому розвитку дітей. Через інструменти коментування, підписки, створення плейлистів і тематичних каналів YouTube сприяє виникненню стійких онлайн-спільнот, де учасники не лише обмінюються власним досвідом застосування певних методик, а й здійснюють неформальну експертизу відеоматеріалів, пропонують модифікації вправ і ділові рекомендації щодо їх упровадження у різних освітніх і домашніх контекстах.

Це явище можна розглядати як нову форму колективного навчання та соціального конструювання знань, що є характерним для цифрової педагогіки XXI століття. У цьому сенсі YouTube виконує функцію медіаосвітньої екосистеми, де відбувається горизонтальна передача знань між рівноправними учасниками процесу, а не лише вертикальна – від експерта до слухача. На відміну від традиційної аналогової моделі Домана, яка передбачала індивідуальну взаємодію дитини з матеріалом під керівництвом дорослого, цифрова модель створює відкритий і динамічний простір співнавчання, у якому відбувається взаємне збагачення досвіду, критичне обговорення методичних підходів і постійне оновлення практик.

Зокрема, у США такі відомі спільноти, як DomanMom.com або Gentle Revolution Network, активно використовують YouTube як платформу для демонстрації методик, обговорення ефективності різних підходів до розвитку дітей із особливими освітніми потребами та адаптації класичних вправ до сучасних технологічних і соціокультурних умов. Відеоформат дозволяє не лише передати технічні аспекти виконання завдань, але й візуалізувати процес навчання, показати емоційні реакції дитини, темп засвоєння матеріалу та

специфіку індивідуальної взаємодії з дорослим. Саме завдяки цим характеристикам YouTube стає не просто каналом поширення інформації, а важливим інструментом професійного розвитку, популяризації науково обґрунтованих методик і формування глобальної практичної спільноти, зорієнтованої на підтримку дитячого розвитку в умовах цифрового суспільства.Особливої уваги заслуговує інклюзивний потенціал YouTube.

Для родин, що належать до соціально вразливих категорій – наприклад, мігрантів, представників меншин, сімей з дітьми з особливими освітніми потребами або мешканців малоза-безпечених районів – безкоштовні навчальні ресурси на YouTube стають засобом зменшення освітньої нерівності. Тобто цифрові платформи можуть виступати компенсатором для родин, які не мають змоги відвідувати спеціалізовані центри розвитку.

У цьому сенсі YouTube реалізує соціальну місію, що навчання – це право кожної дитини, а не привілей.

Таким чином, поєднання принципів методики Глена Домана з технологічними можливостями платформи YouTube створює унікальний симбіоз класичної педагогіки та сучасної цифрової культури. Цифрова реалізація методу не лише зберігає його базові педагогічні принципи: ранній старт, швидкість, короткі сесії, радість і взаємодію, але й підсилює їх за рахунок динамічності, мультимодальності та глобальної доступності.

У контексті США, де цифрові медіа стали важливим компонентом освітньої інфраструктури, YouTube має потенціал перетворитися на головний інструмент масової демократизації раннього розвитку, забезпечуючи рівний доступ до якісного контенту для дітей із різних соціально-економічних верств.

Водночас український контекст демонструє подібну тенденцію, хоча з власними соціокультурними та технологічними особливостями. Наразі YouTube є однією з найпопулярніших платформ серед батьків для пошуку навчального контенту дошкільного спрямування. Це створює передумови для активного впровадження методики Домана у цифровому форматі як у родинному, так і в педагогічному середовищі.

Для українських сімей, особливо тих, що проживають у сільській місцевості або постраждали від наслідків війни, YouTube виконує компенсаторну функцію освітнього доступу, замінюючи традиційні форми раннього розвитку, які стали тимчасово недоступними. Відеоматеріали, створені за принципами Домана, можуть стати альтернативою дошкільним закладам або спеціальним розвивальним програмам, дозволяючи батькам організувати процес навчання вдома.

Крім того, цифрові платформи сприяють збереженню української мовної та культурної ідентичності. Створення україномовного контенту на основі методики Домана (наприклад, навчальних каналів, присвячених розвитку мовлення, читання й енциклопедичних знань) сприяє популяризації національної педагогічної традиції та інтеграції її у світовий цифровий простір.

Отже, як у США, так і в Україні, YouTube може виступати не просто медіаінструментом, а новою педагогічною екосистемою, у якій класичні принципи раннього розвитку поєднуються з інноваційними цифровими підходами.

В умовах зростання ролі цифрового навчання в постпандемічну добу та в умовах воєнних викликів, така форма реалізації методики Глена Домана набуває особливої актуальності, оскільки виступає засобом підтримки дитячого розвитку, емоційної стабільності та когнітивної активності дітей.

Науково-педагогічна ідея, що навчання – це право кожної дитини, а не привілей, корелює з положеннями Конвенції ООН про права дитини (1989) і сучасними концепціями інклюзивної та відкритої освіти. У цьому розумінні навчання розглядається не як елітарна можливість, доступна лише певним соціальним групам, а як базове право, необхідне для всебічного розвитку людського потенціалу. Сучасні цифрові технології, зокрема YouTube, слугують інструментом реалізації цього права, долаючи просторові, економічні й культурні бар'єри.

У межах цієї парадигми методика Домана набуває нового значення: її використання в онлайн-середовищі сприяє створенню умов для рівного доступу дітей до знань, незалежно від місця проживання, соціального статусу родини чи наявності спеціальної педагогічної підготовки у батьків. Цифровий формат відкриває шлях до справжньої освітньої інклюзії, де кожна дитина має можливість розвивати інтелектуальні, мовленнєві та емоційні здібності відповідно до власного темпу й інтересів.

**Висновки** з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що адаптація методики раннього розвитку Глена Домана до цифрового середовища, має значний педагогічний, когнітивний та соціальний потенціал. Її поєднання з технологічними можливостями платформи YouTube створює нову парадигму у сфері раннього дитячого розвитку, у якій класичні принципи інтенсивного сенсомоторного навчання поєднуються з мультимодаль-ністю, динамічністю та глобальною доступністю цифрових медіа. У своїй суті методика

Домана базується на визнанні унікальних нейропластичних властивостей дитячого мозку та переконанні, що навчання має починатися якомога раніше, коли мозок особливо сприйнятливий до нової інформації. Цифрова реалізація цього підходу за допомогою YouTube дозволяє не лише зберегти основні дидактичні принципи Домана, а й підсилити їх за рахунок технологічних можливостей платформи.

Важливою перевагою цифрової адаптації методики Домана є її масштабованість і демократичність. YouTube забезпечує необмежений доступ до навчальних ресурсів незалежно від соціально-економічного статусу чи місця проживання користувачів. Це особливо важливо у контексті США, де цифрові

медіа розглядаються як ключовий елемент освітньої інфраструктури та інструмент подолання соціальної нерівності. У цьому сенсі відеоконтент, створений на основі методики Домана, може бути інструментом реалізації права кожної дитини на розвиток власного потенціалу, незалежно від соціальних чи культурних бар'єрів.

Не менш перспективним є застосування цього підходу в українських реаліях, де цифрові платформи відіграють дедалі більшу роль у забезпеченні безперервності освіти. В умовах воєнних викликів, внутрішньої міграції та руйнування частини освітньої інфраструктури, YouTube стає не лише засобом дозвілля, а й інструментом компенсаційної педагогіки. Його використання для цифрової реалізації методики Домана відкриває доступ до раннього розвитку для широких верств населення, включно з дітьми з малозабезпечених сімей або тими, хто перебуває у зонах з обмеженими можливостями офлайн-освіти.

У психологічному вимірі цифрова форма методики сприяє розвитку уваги, пам'яті, мовлення, а також формуванню позитивного емоційного досвіду навчання. Динамічний формат відео дозволяє уникнути перевантаження, підтримуючи оптимальний баланс між інтенсивністю стимулів і тривалістю сесій. Крім того, YouTube відкриває можливості для аналітики й моніторингу навчального процесу: батьки та педагоги можуть відстежувати частоту переглядів, тривалість взаємодії з контентом і динаміку розвитку дитини, що наближає методику до сучасних підходів персоналізованого навчання.

У сукупності ці фактори дають підстави стверджувати, що цифрова адаптація методики Глена Домана має стратегічний потенціал для розвитку як системи ранньої освіти, так і цифрової педагогіки загалом. Вона поєднує в собі гуманістичні засади класичної педагогіки з технологічними інноваціями, що дозволяє створити ефективну та інклюзивну освітню екосистему. Особливого значення така інтеграція набуває в умовах глобальних соціальних і технологічних змін, коли формування нової освітньої культури стає передумовою сталого розвитку суспільства.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з необхідністю емпіричної перевірки ефективності цифрових реалізацій методики Домана, вивчення впливу мультимодальних стимулів на когнітивний розвиток дітей раннього віку, а також розроблення адаптивних алгоритмів персоналізованого навчання на базі штучного інтелекту. Важливим напрямом є й міждисциплінарні дослідження, що поєднують педагогіку, когнітивну психологію, нейронауку з метою глибшого розуміння механізмів раннього пізнання у цифровому середовищі.

Отже, у цифрову епоху методика Глена Домана, інтегрована з платформою YouTube, постає не просто як педагогічна технологія, а як культурно-освітній феномен, що здатен забезпечити реальну інклюзивність, підтримати ідею безперервного навчання та реалізувати головний принцип гуманістичної освіти – навчання як право кожної дитини, а не привілей.

***Література:***

1. Asmiarti D., Winangun G. The role of YouTube media as a means to optimize early childhood cognitive development. MATEC Web of Conferences. 2018. Vol. 205. Article 00029. https://doi.org/10.1051/matecconf/201820500029

2. Yuliastanti T., Widodo H. P., Sulastri, R., & Rahmawati N. Utilization of YouTube for developing communication skills and imagination in preschool children: A parents' perspective. International Journal of Education, Quality, and Research. 2024. Vol. 3, no. 1. P. 45–56. https://journal.qqrcenter.com/index.php/ijeqqr/article/view/102

3. Cibenda R. A. S. The role of YouTube in optimizing the cognitive development of early children group B on theme of vehicles. International Journal of Early Learning. 2021. Vol. 1, no. 2. P. 12–19. https://ijel.asia/index.php/ijel/article/view/60

4. Wijaya A., Suryadi. The role of YouTube media in motivation of early childhood English learning. Jurnal PG-PAUD Trunojoyo. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 22–30. https://journal.trunojoyo.ac.id/pgpaudtrunojoyo/article/view/26473

5. Mayer R. E. The Cambridge Handbook of Multimedia Learning (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 760 p.

6. Choi Y. J., Kim C. A content analysis of cognitive, emotional, and social development in popular kids' YouTube. International Journal of Behavioral Development. 2024. Vol. 48, no. 6. P. 497–510. https://doi.org/10.1177/01650254241239964

7. American Academy of Pediatrics, Council on Communications and Media. Media and young minds. Pediatrics. 2016. Vol. 138, no. 5. Article e20162591.

8. Lauricella A. R., Blackwell C. J., Wartella S. L. The "New" technology environment: The role of content and context on learning and development from mobile media. Early Childhood Education Journal. 2017. Vol. 45, no. 5. P. 611–620.

***References:***

1. Asmiarti, D., & Winangun, G. (2018). The role of YouTube media as a means to optimize early childhood cognitive development. MATEC Web of Conferences, 205, 00029. https://doi.org/10.1051/matecconf/201820500029

2. Yuliastanti, T., Widodo, H. P., Sulastri, R., & Rahmawati, N. (2024). Utilization of YouTube for developing communication skills and imagination in preschool children: A parents' perspective. International Journal of Education, Quality, and Research, 3(1), 45–56. https://journal.qqrcenter.com/index.php/ijeqqr/article/view/102

3. Cibenda, R. A. S. (2021). The role of YouTube in optimizing the cognitive development of early children group B on theme of vehicles. International Journal of Early Learning, 1(2), 12–19. https://ijel.asia/index.php/ijel/article/view/60

4. Wijaya, A., & Suryadi. (2024). The role of YouTube media in motivation of early childhood English learning. Jurnal PG-PAUD Trunojoyo, 11(1), 22–30. https://journal.trunojoyo.ac.id/pgpaudtrunojoyo/article/view/26473

5. Choi, Y. J., & Kim, C. (2024). A content analysis of cognitive, emotional, and social development in popular kids' YouTube. International Journal of Behavioral Development, 48(6), 497–510. https://doi.org/10.1177/01650254241239964

6. American Academy of Pediatrics, Council on Communications and Media. (2016). Media and young minds. Pediatrics, 138(5), e20162591.

7. Mayer, R. E. (2021). The Cambridge Handbook of Multimedia Learning (3rd ed.). Cambridge University Press.

8. Lauricella, A. R., Blackwell, C. J., & Wartella, S. L. (2017). The "New" technology environment: The role of content and context on learning and development from mobile media. Early Childhood Education Journal, 45(5), 611–620.

*УДК 159.95.98: 316.6:316.356.2.*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1695-1703*

**Чиркова Тетяна Ігорівна** кандидат психологічних наук, приватний психотерапевт, етнопсихолог, https://orcid.org/0000-0003-3742-3608

# ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СУЧАСНИХ ПІДЛІТКІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ СЬОГОДЕННЯ

**Анотація.** Стаття представлена в якості сучасного констативно-статистичного аналізу із рекомендаційним компонентом факторів актуальної проблеми, яка набуває особливого значення останнім часом, але не підкріплюється великою кількістю емпіричних досліджень на вітчизняному просторі, виявляючи проблематику, що спостерігається серед сучасних особливо вразливих категорій. У статті розглянуті дані спостереження виведених особливостей та констативних статистичних показників по розвитку і масштабу явища та притаманних поведінкових характеристиках. Проведено безпосередній огляд основних джерел віртуальних та оффлайн видів комунікації та проблем досліджуваної категорії. Проаналізовано тенденційність сприйняття ризиків воєнного часу у даної категорії представників обох гендерів вікової когорти від 10 до 16 років з точки зору організації та підтримки життєдіяльності. Детально проведено аналіз історично-соціальних та актуальних умов першовитоків явища. Визначено специфіку даного виду проявів та поведінки у підлітків. Надані основні показники досліджуваної вікової категорії, яка належить до даного виду сприйняття у власному суспільному свідомому та підсвідомому. Запропоновано суспільне відкрите обговорення з метою спостереження змін та явищ вікового та педагогічного розвитку. Виведені основні властивості певного виду реалізації міжособистісних міжгендерних стосунків та запропоноване подальше систематичне дослідження явища з точки зору підтримки суспільних ролей, життєвих та особистісних функцій. Розписано, в чому саме полягає складність підтримання стосунків між батьками та дітьми у віртуальному дистанційному воєнному форматі сучасності, його основні властивості. Підрезюмовано основні схеми та позиції формування резильєнтної поведінки, в першу чергу, з позиції особливостей проблем перебування в умовному прифронтовому середовищі, особливу увагу надано особливостям воєнного часу та його впливу на формування принципово нового типу стосунків у суспільстві та певний зв'язок з показниками психологічної стабільності, що було виведено у процесі психологічного дослідження під час експерименту. Зроблено спроби підвищення інтересу до проведення експериментів у розвитку питання виникнення нових форм та типів поведінки з точки зору впливу на формування нового, в тому числі, віртуального та очного спілкування у воєнний час, які останніми роками

набувають все більшої актуальності, як наслідок подій, у соціально-мережевому просторі. Активно виведено спробу підтримувати на постійній основі профілактичний простір, який базується на аналізі та безпосередньо консультуванні, спрямованого на виявлення випадків психологічного дискомфорту або самореалізації в якості, наприклад, безпосередньо психологічного консультування та підтримки тих категорій підлітків, що вже мають питання та певні особливості, з приводу яких вони б хотіли проконсультуватися з психотерапевтом. Проведено роботу щодо систематизації теоретичних припущень та практичних експериментальних здобутків, які поступово систематизувалися у дослідженні та знаходили практичне застосування, що призводило до своєчасного виявлення нового типу відносин та сукупних причин психологічного характеру, проблем із визначенням необхідності у профілактиці та дослідженнях. Доведено необхідність подальших досліджень, що сприятиме допомозі сучасним психологам-консультантам працювати у психологічному контексті та допомагати зберігати психічне здоров'я та стабільність у сучасному міжособистісному просторі та демографічній площині. Виявлено необхідність проаналізувати теоретичну підоснову та напрацювання з різних наукових точок зору на дане питання, і вивести чіткий перелік дій з розгляду процесів та етапів проведення безпосередньо більш глибоких подібних досліджень. В такому випадку, спостерігатиметься підвищення якості взаємодії у комунікаціях батьків та підлітків, зростатиме професійний рівень профілактичної роботи, а також – підвищення рівня психологічного комфорту, вирішення психологічних проблем.

**Ключові слова:** дистанційність, обставинна обумовленість, міжпоколінська комунікація, міжособистісні стосунки, віртуальні стосунки, чатування, підлітковий тренд, стереотипи, типовість, демографічні чинники, розрізненість, відокремленість.

**Chirkova Tatiana Ihorivna** (PhD) Psychology private psychologist, https://orcid.org/0000-0003-3742-3608

## PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF MODERN TEENAGERS IN THE CONDITIONS OF MILITARY THREATS OF TODAY

**Abstract.** The article is presented as a modern constative-statistical analysis with a recommendatory component of the factors of the current problem, which has gained particular importance recently, but is not supported by a large number of empirical studies in the domestic space, revealing the problems observed among modern especially vulnerable categories. The article considers observation data of the derived features and constative statistical indicators on the development and scale of the phenomenon and inherent behavioral characteristics. A direct review of the main sources of virtual and offline types of communication and problems of the studied category is conducted. The tendency of perception of wartime risks in this category of

representatives of both genders of the age cohort from 10 to 16 years is analyzed from the point of view of organization and support of vital activity. A detailed analysis of the historical-social and current conditions of the origins of the phenomenon is conducted. The specifics of this type of manifestations and behavior in adolescents are determined. The main indicators of the studied age category, which belongs to this type of perception in one's own social conscious and subconscious, are provided. A public open discussion is proposed in order to observe changes and phenomena of age and pedagogical development. The main properties of a certain type of implementation of interpersonal intergender relations are deduced and further systematic research of the phenomenon is proposed from the point of view of supporting social roles, life and personal functions. It is described what exactly is the complexity of maintaining relations between parents and children in the virtual remote military format of modernity, its main properties. The main schemes and positions of the formation of resilient behavior are summarized, primarily from the perspective of the peculiarities of the problems of being in a conditional front-line environment, special attention is paid to the peculiarities of wartime and its influence on the formation of a fundamentally new type of relations in society and a certain connection with indicators of psychological stability, which was deduced in the process of psychological research during the experiment.

Attempts have been made to increase interest in conducting experiments in the development of the issue of the emergence of new forms and types of behavior from the point of view of the influence on the formation of new, including virtual and face-to-face communication in wartime, which in recent years have become increasingly relevant as a result of events in the social network space. An attempt has been made to maintain a preventive space on an ongoing basis, based on analysis and direct counseling aimed at identifying cases of psychological discomfort or self-realization as, for example, direct psychological counseling and support for those categories of adolescents who already have questions and certain features about which they would like to consult with a psychotherapist. Work has been carried out to systematize theoretical assumptions and practical experimental achievements, which have gradually been systematized in research and have found practical application, which has led to the timely identification of a new type of relationship and cumulative causes of a psychological nature, problems with determining the need for prevention and research. The need for further research has been proven, which will help modern counseling psychologists work in a psychological context and help maintain mental health and stability in the modern interpersonal space and demographic plane. It was found necessary to analyze the theoretical basis and developments from different scientific points of view on this issue, and to derive a clear list of actions from the consideration of the processes and stages of conducting directly more in-depth similar studies. In this case, there will be an increase in the quality of interaction in the communications of parents and adolescents, the professional level of preventive work will increase.

**Keywords:** distance, circumstantial conditioning, intergenerational communication, interpersonal relationships, virtual relationships, chatting, teenage trend, stereotypes, typicality, demographic factors, separation, isolation.

**Постановка проблеми.** У сучасних дослідженнях міжпоколінської комунікації та соціальних проблем, що набувають особливої актуальності останніми роками, можна виділити особливий момент, в даному випадку, на певні характеристики воєнно-обумовленого часу особливостей спілкування та новітні прояви у комунікаціях підлітків, як хлопців, так і дівчат, які поступово шукають нових форм прояву себе та реалізації в комунікації. Окрім основних висновків, які можна зробити з вивчення відносин підлітків у соціальних мережах, відповідних додатків та спостережень за видами проявів сучасної молоді вікового діапазону від 10 до 16 років, було констатовано особливість, що має глибоку психологічну актуальність, та стала в багатьох випадках новітньою тенденцією для сучасного суспільства. В результаті глибокого дослідження емоційної комунікаційної складової у підліткових стосунках та тривалих психологічних консультацій дітей віком від 10 до 16 років, було виявлено принципово нове, характерне розповсюдження та трендування явищ особливої форми психологічної резильєнтності, яке може стати причиною появи розповсюдження та популяризації нового виду поведінки та стосунків, де молоді люди відчувають в реалі усі проблеми перебування у прифронтових або умовно тилових містах та селищах, але, при цьому показують рівень резильєнтності значно вищий, ніж у батьків та переводять військові події в умовний фон, який присутній в їхньому житті, як природні умови місцевості та ландшафту. Тобто, категорія підлітків, які 4 роки тому застали повномасштабне вторгнення у стані перебування дітьми ще не усвідомили в повній мірі події, які відбуваються з ними, що вплинуло на умовний «згладжений» ефект від самого травмування військовими подіями.

Слід зауважити, що у експерименті були задіяні діти-підлітки, які безпосередньо не мали втрати та фізичних травм внаслідок воєнних подій.

Саме так, було досліджено, що картина проявів поведінки підлітків вказаної вікової когорти має, в даному випадку, певну характеристику, виявлені певні властивості, що дозволяє дослідити поведінкові чіткі закономірності певного типу. Було проведено спроби виявити, як саме впливає, за характером, поведінка поза віртуальним світом сучасної молоді, які транслюють резильєнтність у зрілому віці, але психологічну явну незрілість та неготовність до реальних стосунків та як це може вплинути на їх особисте життя глобально в такому розрізі та які саме прояви на це вказують. Психічні прояви можуть формуватися поступово, як і раніше виявлені особливості від віртуальної або безпосередньо живої комунікації, що виникає поступово і викликає характерний вид сприйняття та комунікації у подібності до того, яка складається міжпоколінська комунікація із батьками різного віку. Ми виявили також нові

статистичні дані, що призвело до певних висновків нової соціально-психологічної проблематики. Як наслідок, було доведено існування нових психологічних проявів поведінки, наслідки яких можуть мати вплив, як на розповсюдження та розвиток нових форм психологічних стосунків, так і створити соціально-психологічний потенціал, залежностей або патологічних відхилень людини, так і до певних процесів психологічної патології, психіатричних новоутворень, руйнування соціальних стереотипів, що потребує звернення особливої уваги і, також профілактичної роботи з боку практичних психологів, соціальних працівників, коучів та інших спеціалістів, що співпрацюють у сфері вікової та педагогічної психології та консультують підлітків даної вікової категорії або спеціалізуються на роботі із сім'ями. Існують багато досліджень, що доводять складність роботи у різних видів комунікацій саме у віртуальному світі, тому є дуже важливим звернути увагу на загальний соціальний розвиток гендерної культури, виховання та наслідків у вигляді загострення соціальних кризових явищ у саме підліткового віку досліджуваних, які звертаються по допомогу, або тих, хто не усвідомлює, що має проблеми, які розвиваються та вже потребують допомоги.

**Мета статті** полягає в практично та статистично обґрунтованому аналізі даних для виявлення стану та рівня резильєнтності у підлітків та міжгендерних комунікацій серед нової вразливої категорії, соціальної проблеми, яка може впливати на сімейну статистику, особливості стосунків батьків та дітей, вплинути на загальну психологічну ситуацію. Навести конкретні дані експериментального дослідження через спостереження та рекомендації, через які звернути увагу на масштабність соціальних змін у обставинах стосунків, комунікаціях, віртуальних проявів, що існують актуально у вітчизняному суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Основною особливістю соціально-психологічних експериментів завжди була безпосередньо лонгітюдність статистики вимірів даних та актуалізація проблем суспільства, сучасних викликів сьогоднішнього суспільства. У дослідженнях соціальної психології кінця XX ст. - початку XXI ст. розпочиналося активне та широке використовування різноманітних методів віртуального, соціально-мережевого інформаційного пошуку та збору матеріалів, груп досліджуваних та експериментальних баз.

Дослідження комунікації у відносинах та її соціально-психологічні особливості стали основним предметом психоантропологічних та антропологічних досліджень впродовж XX го сторіччя, після того відбувся перехід до практичного розрізу психологічного консультування в сучасних європейських суспільствах по світу. Серед сучасних дослідників даного напряму можна виділити С. Паттерсона (Patterson C. H.), А. Леунга (S.A. Leung). Дослідження у своїх роботах про комунікативні соціальні особливості описували також О.Ф. Бондаренко, Т.І.Чиркова, Дж. Катс, П. Педерсен, Е. Сампсон. Представлені

також дослідники А. Айви (A. Ivey), Е. Сампсона (Edward Sampson та Р. Ардила (R. Ardila).

Сучасний дослідник, О. Ф. Бондаренко називає науковий підхід до консультування у контексті культурології «культурно-доречним», П. Педерсен – «культурно-центрованим» (culturally centered), Д. Синха – «коренево культурним» (culturally rooted), А. Паранджпе – «соціально-релевантним» (social-relevant), П. Хейс – «культурно-сензитивним» (culturally sensitive), У. Кім та К. Хванг – «культурно- прийнятним» (culturally appropriate).

У питаннях архетипів, звичайно, слід спиратися на роботи К.Юнга, в кожній праці якого наведено ретельний аналіз явища архетипів та їх розповсюдження та психоаналітичного обґрунтування логіки проявів та контекстуального підґрунтя появи.

У контексті питання задоволеності соціальною взаємодією, узгодженості рольових очікувань у стосунках й адаптивної взаємодії у парі вивчали О.О. Бодальов, В.Н. Дружинін, О.О. Обозов, Г.С. Кочарян, О.С. Кочарян, В.А. Семиченко, В.В. Столін та інші. Дослідження механізмів порушення взаємодії в сім'ї з метою розробки методів профілактики сімейних конфліктів з урахуванням рольових очікувань займалися вчені Н.М. Ануфрієва, О.Ф. Бондаренко, П.П. Горностай, Л.В. Долинська, С.Д. Максименко, В.Б. Ольшанський, Т.М. Титаренко та ін. У зарубіжній психології серед тих, хто розробляв теоретико-методологічні засади сучасного адаптивного консультування, слід назвати Н. Пезешкіана, К. Роджерса, В. Сатира, Р. Шварца та ін.

Дослідження механізмів порушення взаємодії у сім'ї з метою розробки методів профілактики сімейних конфліктів з урахуванням рольових очікувань як одного з найважливішого емоційно-регулюючого компонента сімейних стосунків проводили у власних наукових працях Н.М. Ануфрієва, О.Ф. Бондаренко, П.П. Горностай, Л.В. Долинська, С.Д. Максименко, В.Б. Ольшанський Т.М. Титаренко та інші. Питання міжкультурного спілкування, етнічної самосвідомості й ідентифікації досліджували Ю.В. Арутюнян, С.І. Брук, А.І. Донцов, Г.У. Солдатова, Г.В. Старовойтова, И.Д. Ладанов, К. Леві-Строс, М. Мід, Ю.П. Платонов, J.Berry, M.Bond, G. Hofstede, D.Matsumoto, W. G.Stephan, C.W.Stephan, H.C. Triandis та ін.

**Перспективою подальших досліджень** є продовження проведення соціально-орієнтованих лонгітюдних досліджень з метою розширення знань та розуміння першопричин та витоків явища нових видів та форм підліткової комунікації, допомоги уразливим категоріям, профілактика та поширення інформації для протидії психологічно-негативних явищ, які є загрозою існування для сучасного суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Практика консультування останніх трьох з половиною років часу повномасштабного вторгнення показує тенденцію до обумовлення поведінки підлітків саме воєнними подіями та укладом життя. Високий відсоток (76%) дітей вікової когорти 10-16 років, які брали участь у

досліджені (інформація взята з регулярної вибірки при проведенні спеціальних навчальних та психологічних тренінгових заходів та безпосередньо консультування) дає чітке розуміння про чітку резильєнтність нового виду та характеру, де– стабільність внутрішньої організації життя дитини дає можливість перевести травмуючі воєнні події навколо у умовно не травмуючий фон.

Але, існують категорії підлітків, які вимушені під тиском обставин продовжувати практикувати дистанційність (як категорія стосунків) у сім'ї (мати або батько) та довгий час перебувати у складних психологічних станах з приводу спілкування такого характеру.

Дані категорії є перспективно терапевтивні або вже є клієнтами професійної психологічної допомоги та потребують особливої уваги як ті, що потребують підтримки та потенційного спостереження-профілактики з метою збереження шлюбів або стосунків, для того щоб мати психологічно перспективну динаміку та повернення додому (якщо перебувають за кордоном).

У експерименті взяли участь дві категорії підлітків: Дистанційна – сім'ї розлучені війною, коли один із батьків на війні або хтось з батьків перебуває за кордоном – вибірка склала – 56 осіб.

Друга категорія –просто «діти війни», живуть у повних родинах, але в умовно безпечних містах або в другому місті (прифронтове місто), мають статус ВПО, тощо – 196 осіб.

Загальна вибірка склала – 250 осіб.

Експериментальне консультування проводилося методом спостереження та наданням психологічних методик для покращення психо-емоційного стану як індивідуально, так і в сімейному спілкуванні.

І в тому, і в іншому випадку діяв один і той самий алгоритм спостереження. В обох випадках збереження станово-фонової форми резильєнтності має перейти у самоціль для кожного члена родини. Отже, пряма задача психолога повертати клієнта з даним запитом «у точку цілі», спрямовану на свідоме формування фонової резильєнтності шляхом повноцінної психологічної організації життя, від якого буде побудовано подальший алгоритм дій із кожною родиною, у кризових випадках окремо.

**Висновки.** Дане дослідження підтвердило гіпотезу про те, що насправді є першопричинами явищ, що лягли в основу появи, розповсюдження нового способу та проблематики резильєнтності нового покоління (як явища) у сучасному суспільстві.

Така нова проблематика віртуалізація vs реальні стосунки історично в соціо-культурному розрізі загалом матиме серйозний вплив на розвиток підліткових відносин та спричинить регрес у демографічному та культурному вимірі. Також, дане дослідження мало на меті звернути увагу на сучасне викривлення норм сприйняття дійсності, що стає, останнім часом, причиною появи негативних явищ, які спричиняють розвиток деградаційного підходу до комунікацій та впливають на психологічний стан у негативному ключі.

У порівнянні з сучасним суспільством України, ситуація у західному суспільстві ще не має таких прецедентів проблематики розділення світу на реальний «понад-воєнний» та воєнний справжній що спричиняє кризові явища у суспільстві з одного боку, а з іншого надає можливості формування новому виміру психологічного існування, естетики та розвитку нових психологічних якостей «гіпер-людини» 21го сторіччя.

Західне суспільство переживає кризу ролей гендерів та намагається шукати нові шляхи вирішення основних, природних проблем нетрадиційними шляхами, що призводить до порушення традиційних шляхів вирішення демографічних проблем. Наше суспільство переживає кризу консервативізму проявів та самореалізації людини у безпосередньо ситуації сучасної війни.

При загальному зниженні народжуваності у країнах Заходу та пізньому діапазоні батьківства як тенденції, явища зразку віртуальної міжгендерної комунікації спричиняє ще більші проблеми у реальному міжгендерному спілкуванні та викликає ризик залежностей на психологічному рівні, що призводить до порушень психіки у представників обох гендерів.

В нашій країні демографічна ситуація, ускладнена природнім чином, військовою ситуацією та усіма негативними чинниками, високою ступеню ризиків безпосередньо самого життя, тож проблема резильєнтності від самого дитинства є чи не найголовнішим фактором для розвитку та дослідження.

Тому нам необхідне чітке розуміння першопричин, які стали обумовленням розвитку та поширення будь-якої проблеми психологічних станів, щоб розуміти, які тенденції у майбутньому необхідно буде опрацьовувати психологам на теренах вітчизняного суспільства в профілактичному, на сьогоднішній момент, полі та розуміти, з якими явищами доведеться працювати найближчим часом у терапії молоді віком від 18 років, з якими працюють психологи або консультанти по роботі з родинами ( а також коучинг).

Обізнаність суспільства, в даному ключі, є першим та необхідним завданням, для того, щоб пояснити, наскільки глибоким та масштабним, що показує саме дослідження, явищем є криза реального сприйняття світу, яку спричиняють воєнні дії, які з самого початку не призводять до розвитку та прогресу психології стосунків. При цьому, вбачається гостра та актуальна необхідність працювати з молодим населенням по всіх країнах щодо роз'яснення причин та наслідків негативних кризових явищ сучасної демографіїї та міжгендерної комунікації в цілому.

***Література:***

1.Bondarenko A. F., Fedko S. L. Socio-Cultural Competence of a Present-Day Counselor: Current Prospects and Future Challenges / A. F. Bondarenko, S. L.Fedko // Психолінгвістика. Психолингвистика. Psycholinguistics: [зб. наук. праць ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди]. – Переяслав-Хмельницький: ФОП Домбровська Я.М., 2017. – Вип. 21(1). – 214 с.

2.Льовочкіна А.М. Етнопсихологія: навчальний посібник / А.М. Льовочкіна. – К.: МАУП, 2002. – 142 с.

3.Титаренко Т.М. Психологія життєвої кризи / Т.М. Титаренко. – К. : Агропром-видав України, 1998. – 348 с.

4.Ivey G. Pure Gold or Therapeutic Alloy Some Issues Raised By The Conference “Change: Psychoanalytic Perspectives” // Psychology in society (PINS). – 1998. – No. 23. – P.24

5.Patterson C. H. Multicultural Counseling: From Diversity to Universality // Journal of Counseling and Development. – 1996. – No 74. – P. 227–231. 6. Singha D. Culture and Psychology: Perspective of Cross-Cultural Psychology//Psychology & Developing Society. – 2002. – Vol. 14, No 11. – P. 11–25.

***References:***

1. Bondarenko, A. F., Fedko, S. L. (2017). Socio-Cultural Competence of a Present-Day Counselor: Current Prospects and Future Challenges. Psiholingvistika. Psiholingvistika. Psycholinguistics, 21(1) [in English].

2. L'ovochkina, A.M. (2002). Etnopsihologija [Ethnopsychology]. K.: MAUP [in Ukrainian].

3. Titarenko, T.M. (1998). Psihologija zhittєvoї krizi [Psychology of life crisis]. K.:Agropromvidav Ukraïni [in Ukrainian].

4. Ivey, G. (1998). Pure Gold or Therapeutic Alloy Some Issues Raised By The Conference“Change: Psychoanalytic Perspectives” . Psychology in society (PINS), 23 [in English].

5. Patterson, C. H. (1996). Multicultural Counseling: From Diversity to Universality. Journal of Counseling and Development, 74, 227

–231. [in English].6. Singha, D. (2002). Culture and Psychology: Perspective of Cross-Cultural Psychology. Psychology & Developing Society, 14, 11, 11–25 [in English].

*УДК 159.9:364.4:355.01*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1704-1716*

**Чорна Наталія Василівна** кандидат психологічних наук, викладач Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, супервізор напрямку ментального здоров'я проєкту «Разом з тобою» БФ «Разом для України», https://orcid.org/0000-0002-5324-7272

**Кріль Тетяна Василівна** керівник напрямку ментального здоров'я проєкту «Разом з тобою» БФ «Разом для України», магістр психології, https://orcid.org/0009-0004-2897-1906

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ «РАЗОМ З ТОБОЮ»

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості реалізації психосоціальних інтервенцій в умовах повномасштабної війни на прикладі українського гуманітарного проєкту «RAZOM з тобою». Розглянуто еволюцію підходів до підтримки психічного здоров'я населення в умовах тривалих соціальних потрясінь, зокрема застосування багаторівневої моделі MHPSS (Mental Health and Psychosocial Support), рекомендованої ВООЗ та IASC. Визначено, що в екстремальному контексті воєнного часу психосоціальні інтервенції повинні поєднувати кризове реагування, психоедукацію, травмотерапію, підтримку ВПО, ветеранів та їхніх родин, а також програми з розвитку резильєнтності. З'ясовано, що ефективна допомога потребує міждисциплінарної взаємодії, орієнтації на сильні сторони клієнта та дотримання принципів доказовості, культурної чутливості й системності.

На основі аналізу функціонування проєкту «RAZOM з тобою» доведено, що мультикомпонентна модель надання допомоги – індивідуальні й групові консультації, онлайн-ресурси, освітні заходи, супервізія персоналу, — сприяє підвищенню доступності, якості та ефективності психосоціальних інтервенцій. Обґрунтовано, що розвиток посттравматичного зростання та психологічної стійкості можливий за умови координації державного, громадського та міжнародного секторів, з урахуванням локальних ресурсів громад. Водночас ідентифіковано низку викликів: кадровий дефіцит, потреба в довгостроковому фінансуванні, обмежена інфраструктура у віддалених регіонах.

Сформовано висновки**,** що ефективні психосоціальні інтервенції в умовах війни здатні не лише пом'якшити наслідки травми, а й активізувати адаптаційні механізми особистості, зміцнити внутрішні ресурси та сприяти соціальній згуртованості. Проєкт «RAZOM з тобою» розглядається як репрезентативна

модель, що поєднує наукову вивіреність, гуманітарні цінності та стратегії довгострокового впливу.

**Ключові слова:** психосоціальні інтервенції; ментальне здоров'я; війна; резильєнтність; посттравматичне зростання; проєкт «RAZOM з тобою»; психосоціальна підтримка; когнітивно-поведінкова терапія; кризове консультування; соціальна адаптація; внутрішньо-переміщені особи; ветерани.

**Chorna Nataliia Vasylivna** Candidate of Psychological Sciences, Lecturer at Khmelnytskyi Humanitarian and Pedagogical Academy, Supervisor of the mental health department of the "Razom with You", CO "CF "Razom for Ukraine", https://orcid.org/0000-0002-5324-7272

**Kril Tetiana Vasylivna** Head of the mental health department of the "Razom with You", CO "CF "Razom for Ukraine", Master of Psychology», https://orcid.org/0009-0004-2897-1906

## FEATURES OF IMPLEMENTING PSYCHOSOCIAL INTERVENTIONS IN WAR CONDITIONS USING THE EXAMPLE OF THE PROJECT "RAZOM WITH YOU"

**Abstract.** The article analyzes the features of implementing psychosocial interventions in full-scale war conditions using the example of the Ukrainian humanitarian project "RAZOM with you". The evolution of approaches to supporting the mental health of the population in conditions of prolonged social upheavals is considered, in particular, the application of the multi-level model MHPSS (Mental Health and Psychosocial Support), recommended by WHO and IASC. It is determined that in the extreme context of wartime, psychosocial interventions should combine crisis response, psychoeducation, trauma therapy, support for IDPs, veterans and their families, as well as programs to develop resilience. It was found that effective assistance requires interdisciplinary interaction, focusing on the client's strengths, and adherence to the principles of evidence-based, culturally sensitive, and systematic approach.

Based on an analysis of the functioning of the RAZOM with You project, it was proven that a multi-component model of assistance provision - individual and group consultations, online resources, educational activities, and staff supervision - contributes to increasing the accessibility, quality, and effectiveness of psychosocial interventions.

It was substantiated that the development of post-traumatic growth and psychological resilience is possible under the condition of coordination of the state, public, and international sectors, taking into account local community resources. At the same time, a number of challenges were identified: staff shortage, the need for long-term funding, and limited infrastructure in remote regions.

The conclusions were drawn that effective psychosocial interventions in wartime can not only mitigate the consequences of trauma, but also activate the adaptive mechanisms of the individual, strengthen internal resources, and promote social cohesion. The RAZOM with You project is seen as a representative model that combines scientific rigor, humanitarian values, and strategies for long-term impact.

**Keywords:** psychosocial interventions; mental health; war; resilience; post-traumatic growth; RAZOM with You project; psychosocial support; cognitive behavioral therapy; crisis counseling; social adaptation; internally displaced persons; veterans.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні спричинила масштабну гуманітарну кризу, що супроводжується зростанням психоемоційного навантаження на різні категорії населення, зокрема військовослужбовців, членів їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб та цивільних, які зазнали втрат, травм або руйнування звичного життєвого середовища. В таких умовах забезпечення психосоціальної підтримки населення набуває критичного значення як складова системи охорони психічного здоров'я та як елемент національної безпеки. Проблема ефективної реалізації психосоціальних інтервенцій в умовах війни полягає у необхідності адаптації ефективних моделей психологічної допомоги до умов нестабільності, травматизації та обмежених ресурсів, а також у забезпеченні міждисциплінарної взаємодії фахівців і доступності допомоги для вразливих груп. Незважаючи на наявність міжнародних рекомендацій щодо надання психосоціальної підтримки в умовах надзвичайних ситуацій, в українському контексті залишається недостатньо вивченою специфіка впровадження таких інтервенцій в умовах активних бойових дій, окупації, переміщення та тривалого психоемоційного стресу. Особливої актуальності набуває дослідження практич-них моделей реалізації психосоціальних програм, що функціонують в умовах війни, з урахуванням культурного контексту, запиту бенефіціарів та специфіки мультидисциплінарної команди. У цьому зв'язку особливу цінність має аналіз досвіду впровадження проєкту «Разом з тобою» як прикладу комплексної системи психосоціальної підтримки, орієнтованої на супровід військових і їхніх родин у критичних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років багато вітчизняних дослідників проявляють інтерес до вивчення проблем психосоціальної підтримки населення, яке постраждало внаслідок війни. Серед ключових напрямів досліджень виокремлюються питання резилієнтності, посттравматичного зростання, адаптації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та реабілітації військовослужбовців.

Зокрема, Д. Ассонов та О. Хаустова у своїх дослідженнях висвітлюють роль індивідуальної резилієнтності у процесі психологічного відновлення ветеранів війни з черепно-мозковими травмами, підкреслюючи, що внутрішні ресурси особистості можуть бути активовані навіть за умов тяжких поранень [1].

Феномен посттравматичного зростання в контексті війни детально досліджують О. Бєлов**,** М. Маркова та А. Марков.

На основі вибірки ВПО дослідники встановлюють, що високий рівень посттравматичного зростання асоціюється із застосуванням конструктивних копінг-стратегій, гнучкістю емоційної регуляції та наявністю стійкої соціальної підтримки, що уможливлює переосмислення травматичного досвіду як ресурсу розвитку [2].

У практичному вимірі важливі результати представлено у науковій праці В. Пундєва та К. Вольської, де розглядаються особливості надання психологічної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Вчені аналізують чинники, які сприяють або, навпаки, перешкоджають адаптації ВПО до нових умов, зокрема мотиваційні бар'єри, емоційне виснаження та фрагментарність підтримки з боку державних структур [12].

Питання реабілітації ветеранів розглядається у дослідженні І. Лівандовської**,** Н. Голярдик та Г. Клімушевої, які узагальнюють кращі практики психологічного супроводу ветеранів з урахуванням мультидисциплінарного підходу [10].

Деталізований аналіз процесу соціально-психологічної реадаптації військовослужбовців після повернення з бойових дій запропоновано у працях С. М. Кравченка, який наголошує на необхідності інтеграції психологічної, соціальної, медичної та правової допомоги, а також формування стійких інституційних механізмів підтримки ветеранів на місцевому рівні [8].

Таким чином, узагальнення сучасних наукових джерел свідчить про зростання значущості комплексних, міждисциплінарних та ефективних психосоціальних інтервенцій у роботі з особами, які пережили травму в умовах війни.

Реалізація таких програм, зокрема проєкт «Разом з тобою», дозволяє не лише зменшити психологічні наслідки війни, але й активізувати адаптаційні та розвиткові ресурси особистості, сприяти формуванню посттравматичного зростання, зміцненню резилієнтності та успішній соціальній інтеграції постраждалих.

**Мета статті** – дослідити особливості реалізації психосоціальних інтервенцій в умовах війни на прикладі проєкту «Разом з тобою».

**Виклад основного матеріалу.** Психосоціальні інтервенції розглядаються як системний комплекс заходів, спрямованих на подолання наслідків психоемоційного стресу, підвищення рівня психологічного благополуччя та відновлення соціального функціонування особистості через поєднання психологічної підтримки і трансформацій у соціальному середовищі [7].

В умовах збройного конфлікту психосоціальні інтервенції набувають особливого значення та модифікуються відповідно до екстремальних ситуацій, в яких перебувають постраждалі. Війна змінює як зміст, так і організацію надання допомоги, формуючи нові запити щодо мобілізації внутрішніх ресурсів та психічної стійкості [6, С. 25].

Згідно з міжвідомчими рекомендаціями IASC (Inter-Agency Standing Committee), структура психосоціальної допомоги базується на багаторівневій моделі інтервенцій. Вона охоплює широкий спектр дій: від задоволення базових потреб і забезпечення фізичної безпеки до надання високоспеціалізованої психологічної чи психіатричної допомоги [7].

Психосоціальні інтервенції включають комплекс напрямів, таких як: кризове реагування (психологічна перша допомога, стабілізаційні техніки), психоедукація (навчання навичкам саморегуляції, інформування), терапія травматичного досвіду (зокрема, групова та індивідуальна), підтримка дітей і підлітків (використання арттерапії, ігрових методик, робота з батьками), тривала психологічна реабілітація (профілактика ПТСР, підтримувальні інтервенції), соціальна підтримка та сприяння реінтеграції (створення груп взаємодопомоги, залучення громад), а також програми, орієнтовані на військовослужбовців і ветеранів [6].

Ключовим принципом таких інтервенцій є поєднання психологічного та соціального вимірів, що реалізується через міждисциплінарну взаємодію в межах секторів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та громадських ініціатив [14, С. 29].

Ефективність психосоціальних втручань значною мірою залежить від застосування доказових підходів. До рекомендованих методів можна віднести когнітивно-поведінкову терапію (КПТ), десенсибілізацію та репроцесинг травматичних спогадів за допомогою рухів очей (EMDR), групова і сімейна терапія, арттерапія, фармакотерапія за наявності відповідних показань. Ключовим є адаптація методів до умов війни, враховуючи культурні та контекстуальні особливості [6].

Синергетичне поєднання різних форм психосоціальної підтримки, зокрема, індивідуальних, групових, сприяє підвищенню ефективності інтервенцій, забезпечує комплексну підтримку постраждалих та створює передумови для відновлення психологічної стійкості й адаптаційного потенціалу.

У цілому, психосоціальні інтервенції в умовах воєнного конфлікту є ключовим інструментом підтримки окремих індивідів, а також соціуму, сприяючи підвищенню резилієнтності, мобілізації внутрішніх ресурсів і забезпеченню психологічної стабільності спільнот.

Війна створює середовище психологічного напруження та травматизації, що супроводжується зростанням кількості психічних розладів серед різних категорій населення. Як підкреслює А. М. Горват, в умовах повномасштабної збройної агресії різко зросла потреба у скоординованій системі медико-соціальної підтримки, здатній реагувати на кризові виклики, зокрема на гострі стресові реакції, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресії, тривожні та адаптаційні розлади, а також психосоматичні порушення [4, С. 62].

Згідно з аналітичними даними ВООЗ, станом на початок 2024 року 9,6 мільйона мешканців України мали ризик розвитку психічного розладу або вже

перебувають у відповідному стані. Серед них 3,9 мільйона осіб демонструють симптоматику середнього або тяжкого ступеня [16].

Одним із найбільш поширених порушень серед військових і цивільних осіб, які пережили безпосередній вплив бойових дій, є посттравматичний стресовий розлад. Симптомокомплекс ПТСР охоплює нав'язливі спогади, підвищену тривожність, порушення сну, гіпервігілантність, емоційну пригніченість тощо. Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я України, понад половина населення ( 57 %) перебуває у зоні ризику розвитку ПТСР [3].

Окрім ПТСР, серед населення поширені депресивні розлади, відчуття безнадії та зниження мотивації, що особливо характерне для осіб, які втратили рідних, житло або змушені були покинути місце проживання. Тривожні розлади, панічні атаки та генералізована тривожність спостерігаються у тих, хто зазнав обстрілів, знаходився у зоні бойових дій або переживає постійне занепокоєння за рідних. Порушення сну, підвищена чутливість до шуму, соматичні симптоми (гіпертонія, головний біль, шлунково-кишкові розлади) є типовими наслідками хронічного стресу.

Особливу увагу в науковій літературі приділено стану психічного здоров'я військовослужбовців і ветеранів з бойовими втратами, фізичними травмами, а також труднощами повернення до мирного життя. Бойовий стрес, складнощі у соціальній адаптації та зниження якості життя після демобілізації формують окремий кластер проблем, що потребують цілеспрямованих втручань [9, С. 37].

Не менш актуальною є проблема психологічного благополуччя внутрішньо переміщених осіб. Переривання звичних соціальних зв'язків, необхідність інтеграції в нове середовище, невизначеність майбутнього спричиняють високий рівень тривожності та емоційного виснаження серед ВПО [14, С. 30].

Попри домінування негативних психоемоційних наслідків, у частини населення фіксується феномен психологічної адаптації та мобілізації. За результатами опитування Центру Разумкова, протягом року після початку широкомасштабної агресії рівень суб'єктивного психологічного напруження дещо знизився – з 7,0 до 5,9 балів за десятибальною шкалою [11], що свідчить про певну нормалізацію стану за умов тривалого стресу, однак він не є показником вирішення проблем. Навпаки, на третьому році війни психічні ресурси населення виснажуються, що підвищує ризики латентного розвитку депресивних, тривожних та адаптаційних розладів після завершення фази мобілізаційної адаптації. Ключові проблеми психічного здоров'я населення України в умовах війни включають широкий спектр травматичних стресових розладів, що вимагають різновекторних підходів до надання допомоги. Усвідомлення масштабу цих проблем стало підґрунтям для формування як державних, так і громадських стратегій реагування, зокрема, Всеукраїнської програми ментального здоров'я, ініційованої у 2022 році під патронатом першої леді України Олени Зеленської, а також низки проєктів психосоціальної підтримки, які реалізуються на регіональному рівні.

Сучасні науково обґрунтовані підходи до впровадження психосоціальних програм у кризових умовах базуються на принципах доказовості, системності, культурної чутливості та орієнтації на ресурси клієнта. На сьогодні вже накопичено значний досвід роботи з психотравмуючими подіями, який знайшов втілення в стандартизованих клінічних протоколах. Так, Всесвітня організація охорони здоров'я рекомендує у гуманітарних кризах застосовувати багато-рівневу модель MHPSS (Mental Health and Psychosocial Support), яка включає чотири рівні: задоволення базових потреб і забезпечення безпеки**,** соціальна підтримка громад та родин, психологічні інтервенції (наприклад, перша психологічна допомога), фахова спеціалізована допомога психологів, психо-терапевтів і психіатрів [7].

В Україні зазначену модель адаптовано в межах національних програм розвитку психічного здоров'я. Зокрема, Концепція розвитку охорони психічного здоров'я до 2030 року, передбачає інтеграцію відповідних послуг на рівні первинної медичної допомоги, створення мультидисциплінарних команд (психологи, соціальні працівники, сімейні лікарі) та децентралізацію сервісів [4, С. 64].

У контексті соціальної роботи важливим є впровадження підходу, орієнтованого на сильні сторони клієнта (*strengths-based approach*), який фокусується на подоланні психологічних дефіцитів та активізації внутрішніх ресурсів, розвиткурезильєнтності та мобілізації соціального оточення [15, С. 66]. Як відомо, залучення до процесу реабілітації таких мереж підтримки, як родина, друзі, побратими, волонтерські спільноти, є необхідною умовою для успішної адаптації постраждалих.

У межах вітчизняної практики соціальної роботи поширення набули такі формати, як: кейс-менеджмент (індивідуальний супровід), групи підтримки за інтересами (ветеранські клуби, жіночі групи), арттерапевтичні майстерні, волонтерські ініціативи як форма ресоціалізації, що не лише активують почуття цінності, а й сприяють особистісному зростанню [14].

Одним із центральних понять у психосоціальних інтервенціях виступає життєстійкість (резильєнтність), тобто здатність особистості адаптуватися до екстремальних ситуацій, підтримуючи психологічне функціонування і подальший розвиток. Сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток резильєнтності прямо корелює з явищем посттравматичного зростання, яке передбачає не лише подолання кризи, а й набуття нових смислів, внутрішньої сили та трансформацію особистості [14]. З позицій орієнтації на сильні сторони, успішні психосоціальні програми не лише знижують рівень дистресу, а й стимулюють конструктивні зміни, активацію життєвих цілей та позитивну ідентичність клієнтів.

Водночас, ефективність таких програм прямо залежить від координації державного та громадянського секторів**,** що засвідчено на прикладі діяльності центрів соціальних служб, закладів охорони здоров'я та волонтерських структур.

Так, в Україні було реалізовано низку масштабних ініціатив, зокрема запуск всеукраїнської гарячої лінії психологічної допомоги, підготовка тисяч фахівців до надання кризового консультування, створення центрів психосоціальної підтримки у громадах за підтримки міжнародних донорів [4].

Починаючи з 2015 року німецьке товариство GIZ підтримувало психосоціальні програми на сході України, а з 2022 року до реалізації гуманітарних проєктів долучилися такі організації, як ВООЗ, ЮНІСЕФ, Médecins Sans Frontières**,** які діють у тісній співпраці з українськими інституціями. Ключовими факторами успішності цих інтервенцій стали доступність**,** гнучкість та інтегрованість: онлайн-платформи, мобільні бригади, робота психологів у центрах надання адміністративних послуг тощо [4].

Науковий підхід до реалізації інтервенцій також передбачає постійний моніторинг ефективності. В умовах обмежених ресурсів пріоритет надається втручанням, які демонструють доказовий позитивний вплив. Так, в українських дослідженнях наведено приклади результативних практик, зокрема, регулярна фізична активність (біг) серед ветеранів протягом року сприяла зменшенню високого рівня бойового стресу з 77 % до 0 %; тренінги з розвитку життєстійкості покращували соціальну адаптацію учасників бойових дій [6, С. 29].

Таким чином, ефективні психосоціальні інтервенції в умовах війни поєднують наукову валідність, міжвідомчу координацію, доступність послуг та фокус на зміцнення внутрішніх ресурсів особистості, сприяючи формуванню суспільної стійкості і посттравматичного розвитку.

Одним із показових прикладів ефективної реалізації психосоціальних інтервенцій в умовах війни в Україні є проєкт «RAZOM з тобою», спрямований на забезпечення системної психологічної підтримки осіб, що постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення. Даний проєкт був започаткований у 2023 році за ініціативи українсько-американського фонду Razom for Ukraine у партнерстві з міжнародною гуманітарною організацією Direct Relief та рядом місцевих інституцій. Його реалізація розпочалася з відкриття перших центрів психологічної допомоги у містах, які стали осередками масового переміщення населення та повернення ветеранів, зокрема у Дніпрі, де перший центр почав роботу 1 червня 2023 року на базі обласного центру громадського здоров’я [5]. Сьогодні мережа «RAZOM з тобою» охоплює шість центрів, розташованих у Дніпрі, Бучі, Харкові, Львові, Івано-Франківську та Хмельницькому, і продовжує географічне розширення, розвиваючи інфраструктуру доступу до послуг у громадах [13]. Місією проєкту визначено надання безоплатної, фахової та конфіденційної психологічної допомоги населенню, яке зазнало травматичного досвіду внаслідок війни, з метою стабілізації психоемоційного стану та стимулювання особистісного розвитку та адаптації в умовах кризи. Візія ініціативи полягає у поступовому формуванні культури піклування про ментальне здоров’я і передбачає охоплення до п’яти мільйонів осіб через створення багаторівневої системи психосоціальної підтримки.

Проєкт реалізує мультикомпонентну модель роботи, яка поєднує індивідуальне консультування дорослих і дітей, групову психотерапію, діяльність підтримуючих груп, психоедукаційні тренінги для фахівців контактних професій, а також інформаційно-просвітницькі заходи у форматі онлайн-вебінарів, що дозволяє адресувати різноманітні потреби населення, від первинного емоційного реагування до глибшої терапевтичної трансформації та формування спільнот підтримки.

Організація роботи центрів базується на принципах ефективної психотерапевтичної практики та дотриманні етичних стандартів психологічного втручання. Усі консультації надаються кваліфікованими спеціалістами (психологами та психотерапевтами), що працюють як офлайн, так і онлайн, охоплюючи цільові аудиторії незалежно від їхнього місця проживання. Значна увага приділяється забезпеченню професійного супроводу, тобто в межах проєкту діють інститути супервізії, а також команди менеджерів з моніторингу та оцінювання ефективності втручань.

Методологічною основою діяльності проєкту є концепція посттравматичного зростання, що фокусується на зменшенні дистресу та виявленні внутрішніх ресурсів особистості, її потенціалу до адаптації, резильєнтності та розвитку після пережитої кризи.

Практичний інструментарій фахівців включає техніки когнітивно-поведінкової терапії, елементи тілесно орієнтованих практик, біосугестивну терапію, позитивної психотерапії, кризового консультування та першої психологічної допомоги. Разом з цим, реалізується просвітницька діяльність, зокрема, регулярно проводяться лекції, відкриті семінари, тренінги та зустрічі для широкої аудиторії з питань саморегуляції, стресу, виховання дітей в умовах війни, подолання тривожності та формування емоційної грамотності.

Розгортання проєкту відбувалося поетапно. Перший етап, включав розробку концептуальної моделі, створення кадрового ресурсу та навчання спеціалістів за участі міжнародних експертів. У другій фазі, розпочалася операціоналізація ідеї через створення стаціонарних центрів, розвиток дистанційних форм взаємодії з клієнтами та налагодження партнерських зв’язків із місцевими громадами. Водночас було активізовано співпрацю з ветеранськими просторами, освітніми закладами, соціальними службами, що забезпечило системне залучення цільових груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх сімей [5]. У 2025 році проєкт вийшов на етап масштабування та інтеграції у національні стратегії психосоціальної допомоги. Символом прагнення поєднувати практику з наукою стало проведення у квітні 2025 року міжнародної науково-практичної конференції «Психічне здоров’я та життєстійкість в умовах війни: інноваційні підходи та доказові інтервенції для України» у місті Івано-Франківську, організованої спільно з Прикарпатським національним університетом. У рамках цього заходу було представлено результати реалізованих інтервенцій, обговорено питання ефективності

психосоціальних програм і налагоджено міжнародні зв'язки між українськими та зарубіжними фахівцями [13].

Таким чином, проєкт «RAZOM з тобою» є не лише прикладом адаптації сучасних моделей MHPSS до українського контексту, але й демонструє високу ступінь міжсекторальної координації, професійної компетентності й стійкої орієнтації на гуманітарні цінності. Його розвиток і впровадження упродовж останніх років свідчать про можливість реалізації масштабних психосоціальних ініціатив навіть у надскладних соціальних умовах, за умови наявності чіткої візії, ресурсної підтримки та наукового підґрунтя.

Попри вагомі досягнення у впровадженні проєкту «RAZOM з тобою», його реалізація супроводжується низкою структурних та операційних викликів, що мають системний характер. Насамперед йдеться про надмірно високий попит на послуги психологічної допомоги, який перевищує наявні кадрові та часові ресурси центрів, особливо у великих містах з високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх родин. У інших регіонах є дефіцит фахівців, які мають належну підготовку для роботи з травмо-центричними запитами в умовах воєнного часу, що знижує доступність та оперативність надання допомоги. Додатковим обмеженням виступає постійна потреба у фінансових ресурсах для підтримання безоплатності послуг, що, з огляду на гуманітарний характер проєкту, вимагає стабільного залучення донорської підтримки, міжнародних грантів та міжсекторального співфінансування.

З метою подолання окреслених труднощів команда проєкту здійснює активні кроки щодо інституційного зміцнення, зокрема, впроваджуються програми навчання нових спеціалістів, за моделлю перекваліфікації фахівців із суміжних професій (медичних працівників, педагогів, соціальних працівників) для надання базової психологічної допомоги в кризових ситуаціях. Водночас здійснюється пошук нових партнерів та інвесторів, розширюється мережа співпраці з регіональними органами влади та громадами, що сприяє формуванню локальних ресурсів підтримки. На стратегічному рівні проєкт орієнтується на створення мобільних бригад психосоціальної допомоги, які дозволять забезпечити покриття віддалених населених пунктів, де відсутні стаціонарні форми психологічної підтримки, а ризики вторинної травматизації населення залишаються високими.

Досвід реалізації «RAZOM з тобою» дедалі частіше використовується як репрезентативна модель для розвитку аналогічних ініціатив у межах гуманітарного реагування на виклики війни.

**Висновки.** В умовах широкомасштабної війни в Україні психосоціальні інтервенції набули особливої значущості як механізм підтримки психічного здоров'я населення. Встановлено, що ефективна психосоціальна допомога має ґрунтуватися на ефективних моделях, міждисциплінарному підході, орієнтації на сильні сторони клієнта та обов'язковому моніторингу результатів.

Аналіз діяльності проєкту «RAZOM з тобою» засвідчив практичну реалізацію зазначених принципів. Проєкт поєднує індивідуальні та групові форми допомоги, психоедукацію, професійну супервізію і партнерство з громадами, забезпечуючи доступність, безкоштовність і високу якість послуг. Орієнтація на посттравматичне зростання, розвиток резильєнтності та інтеграція науково обґрунтованих методів дозволяють вважати «RAZOM з тобою» репрезентативною моделлю психосоціальної підтримки в умовах гуманітарної кризи.

Досвід цього проєкту демонструє, що цілісна, професійно організована психосоціальна інтервенція може не лише пом'якшувати наслідки травми, а й створювати передумови для відновлення, адаптації та зростання постраждалих осіб і спільнот.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому аналізі ефективності моделей психосоціальних інтервенцій в умовах тривалих гуманітарних криз, зокрема вивченні впливу комплексних програм на динаміку посттравматичного зростання та стійкості різних груп постраждалого населення.

***Література***

1. Ассонов Д. О., Хаустова О. О. Резилієнс у ветеранів війни з травматичним ураженням головного мозку: огляд та клінічний випадок. *Психіатрія, неврологія та медична психологія.* 2020. Вип.14. С. 58–67

2. Белов О., Маркова, М., & Марков, А. (2025). Посттравматичне зростання: дослідження взаємодії інтра- та інтерпсихічних ресурсів особистості. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*, 2025. Вип. 12(1(27), С. 22-36. https://doi.org/10.26565/2312-5675-2025-27-02

3. В Україні презентували результати першого з початку повномасштабної війни дослідження психологічного стану населення. *Міністерство охорони здоров'я України.* Київ. 2022. URL: https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-prezentuvali-rezultati-pershogo-z-pochatku-povnomasshtabnoi-vijni-doslidzhennja-psihologichnogo-stanu-naselennja-- (Дата звернення: 20.09.2025)

4. Горват А. М. Роль системи медико-соціальної підтримки психічного здоров'я населення в умовах війни. *Public Health Journal*. 2025. Вип. 1(7). С. 61–66.

5. Громадська організація «Ветеранський Простір Дніпропетровщини». Проект «Разом з тобою»: у Дніпрі відкрився кабінет психологічної підтримки для військових та їхніх сімей. Дніпро: Ветеранський Простір Дніпропетровщини, 2023. URL: https://www.veteran-prostir.dp.ua/category/proekty/razom-z-toboiu/ (Дата звернення: 20.09.2025)

6. Зливков В., Лукомська С. Особливості використання тренінгу життєстійкості у психологічній реабілітації учасників бойових дій. *Вісник Національного університету оборони України.* 2022. № 65(1). С. 24–30.

7. Інтеграція психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в молодіжні програми: інструментарій / пер. з англ., наук. ред. Л. Семак, С. Прокопенко; Проєкт USAID «Економічна підтримка України». Київ: USAID / YouthPower2, 2023. 73 с.

8. Кравченко М. О. Соціально-психологічна підтримка ветеранів: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2023. 250 с.

9. Крушинська Н., Когут І. Вплив занять бігом на рівень стресу в учасників бойових дій. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2022. № 4. С. 37–41

10. Лівандовська І., Голярдик Н., Клімушева Г. Ефективні методи психологічної реабілітації ветеранів війни: навчальні приклади та кращі практики. *Scientific Perspectives*. 2024. № 1(43). С. 829–840

11. Оцінка ситуації в економічній сфері, соціальне самопочуття громадян, віра в перемогу. Київ: Центр Разумкова. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu (Дата звернення: 20.09.2025)

12. Пундєв В. В., Вольська К. В. Психологічна допомога внутрішньо переміщеним особам в адаптації до нових умов життя. *Ментальне здоров'я*. 2024. № 3. С. 68–73.

13. Центр психологічної підтримки «RAZOM з тобою». Київ : Благодійний фонд «Разом для України». URL: https://razomztoboyu.org/ (Дата звернення: 20.09.2025)

14. Nalyvaiko O., Vus V., Zotova L., Kostruba N., Tayeh R. Mental Health and Psychosocial Support Coordination in Wartime (Ukraine): Lessons from a Humanitarian Perspective: Research Note. *Mental Health: Global Challenges Journal*. 2025. 8(1). С. 27–35.

15. Stoliaryk O., & Semigina T. Coming back from war: psychosocial support for veterans and their family members. *Social Work and Education*, 2023. Vol. 10(1), p. 63–77.

16. World Health Organization. *Title of the Document*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2023. 49 с.

***References***

1. Assonov D. O., Khaustova O. O. (2020) Rezyliiens u veteraniv viĭny z travmatychnym urazhenniam holovnoho mozku: ohliad ta klinichnyĭ vypadok [Resilience in war veterans with traumatic brain injury: a review and a clinical case]. *Psykhiatriia, nevrolohiia ta medychna psykholohiia*, 14, 58–67

2. Belov O., Markova, M., & Markov, A. (2025). Posttravmatychne zrostannia: doslidzhennia vzaiemodii intra- ta interpsykhichnykh resursiv osobystosti [Posttraumatic growth: a study of the interaction of intra- and interpsychic resources of the individual]. *Psykhiatriia, nevrolohiia ta medychna psykholohiia*, 12(1(27), 22-36. https://doi.org/10.26565/2312-5675-2025-27-02

3. V Ukraini prezentuvaly rezultaty pershoho z pochatku povnomasshtabnoi viiny doslidzhennia psykholohichnoho stanu naselennia [The results of the first study of the psychological state of the population since the beginning of the full-scale war were presented in Ukraine]. *Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy.* Kyiv. 2022. URL: https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-prezentuvali-rezultati-pershogo-z-pochatku-povnomasshtabnoi-vijni-doslidzhennja-psihologichnogo-stanu-naselennja-- (Data zvernennia: 20.09.2025)

4. Horvat A. M. Rol (2025) systemy medyko-sotsialnoi pidtrymky psykhichnoho zdorovia naselennia v umovakh viiny [The role of the system of medical and social support of the mental health of the population in war conditions]. *Public Health Journal,* 1(7), 61–66.

5. Hromadska orhanizatsiia «Veteranskyi Prostir Dnipropetrovshchyny». Proekt «Razom z toboiu»: u Dnipri vidkryvsia kabinet psykholohichnoi pidtrymky dlia viiskovykh ta yikhnikh simei [Public organization "Veteransky Dnipropetrovsk Region Space". The project "Together with You": a psychological support office for military personnel and their families opened in Dnipro]. Dnipro: Veteranskyi Prostir Dnipropetrovshchyny, 2023. URL: https://www.veteran-prostir.dp.ua/category/proekty/razom-z-toboiu/ (Data zvernennia: 20.09.2025)

6. Zlyvkov V., Lukomska S. (2022) Osoblyvosti vykorystannia treninhu zhyttiestiikosti u psykholohichnii reabilitatsii uchasnykiv boiovykh dii [Features of using resilience training in the psychological rehabilitation of combatants]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy,*65(1), 24–30.

7. Semak L., Prokopenko S. (2023) Intehratsiia psykhichnoho zdorovia ta psykhosotsialnoi pidtrymky v molodizhni prohramy: instrumentarii [Integration of mental health and psychosocial support into youth programs: a toolkit] / per. z anhl., nauk. Proiekt USAID «Ekonomichna pidtrymka Ukrainy». Kyiv: USAID / YouthPower2.

8. Kravchenko M. O. (2023) Sotsialno-psykholohichna pidtrymka veteraniv: teoriia ta praktyka [Socio-psychological support of veterans: theory and practice]. Kyiv: Naukova dumka,.

9. Krushynska N., Kohut I. (2022) Vplyv zaniat bihom na riven stresu v uchasnykiv boiovykh dii [The impact of running on the stress level of combatants]. *Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia i sportu*, 4, 37–41.

10. Livandovska I., Holiardyk N., Klimusheva H. (2024) Efektyvni metody psykholohichnoi reabilitatsii veteraniv viiny: navchalni pryklady ta krashchi praktyky [Effective methods of psychological rehabilitation of war veterans: educational examples and best practices]. *Scientific Perspectives,* 1(43), 829–840

11. Otsinka sytuatsii v ekonomichnii sferi, sotsialne samopochuttia hromadian, vira v peremohu [Assessment of the situation in the economic sphere, social well-being of citizens, belief in victory]. Kyiv: Tsentr Razumkova. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu (Data zvernennia: 20.09.2025)

12. Pundiev V. V., Volska K. V. (2024) Psykholohichna dopomoha vnutrishno peremishchenym osobam v adaptatsii do novykh umov zhyttia [Psychological assistance to internally displaced persons in adapting to new living conditions]. *Mentalne zdorovia,*3, 68–73.

13. Tsentr psykholohichnoi pidtrymky «RAZOM z toboiu» [Psychological support center "RAZOM with you" ]. Kyiv: Blahodiinyi fond «Razom dlia Ukrainy». URL: https://razomztoboyu.org/ (Data zvernennia: 20.09.2025).

14. Nalyvaiko O., Vus V., Zotova L., Kostruba N., Tayeh R. (2025) Mental Health and Psychosocial Support Coordination in Wartime (Ukraine): Lessons from a Humanitarian Perspective: Research Note. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 8(1), 27–35.

15. Stoliaryk O., & Semigina T. (2023) Coming back from war: psychosocial support for veterans and their family members. *Social Work and Education,* 10(1), 63–77.

16. World Health Organization. *Title of the Document*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2023. 49 c.

*УДК 159.9: 37.015.3:004*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1717-1728*

**Чугуєва Інна Євгенівна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова м. Миколаїв, https//orcid.org/0000-0003-0030-0428

**Тимченко Алла Анатоліївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри початкової освіти, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова м. Миколаїв, https://orcid.org/0000-0002-2483-4320

# ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** Стаття присвячена огляду актуальних вимог до професійної підготовки психологів в умовах війни. Повномасштабна військова агресія проти України внесла суттєві корективи у зміст професійної підготовки психологів. Сучасні повинні вміти надавати такі види психологічних послуг і допомоги про які мало говорилося в мирний час. Для того, щоб з'ясувати ці нові вимоги було використано експертний аналіз. Експертами виступили фахівці з психологічного напряму роботи провідних гуманітарних організацій, які розгорнули свою діяльність в прифронтовій Миколаївській області.

За допомогою експертного аналізу визначено вимоги до психологічної діяльності, які є необхідними в умовах війни і виконуються в рамках роботи психологів в гуманітарних організаціях. Відповідно до цих вимог професійна підготовка психологів в умовах війни повинна включати в себе ці види діяльності. В цей перелік входять наступні види психологічної діяльності: перша психологічна допомога, проведення заходів з базової та фокусованої психосоціальної підтримки для різних категорій бенефіціарів, проведення психо-едукаційних сесій, проведення інформаційних сесій, психологічне консультування, психологічний тренінг, психологічний супровід, кризові психологічні інтервенції, в тому числі дебрифінг, кризове консультування, дефьюзинг, проведення групових психологічних сесій, проведення груп підтримки для різних проблемних категорій осіб, перенаправлення до спеціалістів більш високого рівня кваліфікації в разі необхідності.

В умовах війни психологи, які працюють в гуманітарних організаціях повинні уміти надавати психологічну допомогу різним категоріям: особам, які пережили травматичні події, наприклад особам, які перебували в окупації, які зазнали насильства і тортур, особам в кризі втрати (втрата близьких, втрата житла, втрата здоров'я, поранення), учасникам бойових дій, які зазнали бойового стресу та пережили гостру стресову реакцію, особам, які вимушено покинули

своє місце проживання, родичам зниклих безвісти, родичам осіб, які знаходяться в полоні, особам, які розлучені з близькими і родичами.

Також на психологів в гуманітарних організаціях покладається зобов'язання підтримувати команди цих організацій, зокрема волонтерів, проводити сесії для формування навичок психологічної самодопомоги та протидії емоційного вигорання, інформаційні сесії з турботи про себе та турботи про команду.

**Ключові слова:** психолог в гуманітарних організаціях, професійна підготовка, вимоги професійної діяльності, психологічна допомога, психосоціальна підтримка.

**Chuhuieva Inna Yevgenivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Assistant Professor Admiral Makarov National University of Shipbuilding Mykolaiv, https//orcid.org/0000-0003-0030-0428

**Tymchenko Alla Anatoliivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Primary Education, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, https://orcid.org/0000-0002-2483-4320

## REQUIREMENTS FOR PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGISTS IN WAR CONDITIONS

**Abstract.** The article is devoted to a review of the current requirements for the professional training of psychologists in wartime. The full-scale military aggression against Ukraine has made significant adjustments to the content of the professional training of psychologists. Modern psychologists must be able to provide such types of psychological services and assistance that were little talked about in peacetime. In order to clarify these new requirements, expert analysis was used. The experts were specialists in the psychological direction of work of leading humanitarian organizations that have expanded their activities in the front-line Mykolaiv region.

Through expert analysis, the requirements for psychological activities that are necessary in wartime and are carried out within the framework of the work of psychologists in humanitarian organizations have been determined. In accordance with these requirements, the professional training of psychologists in wartime should include these types of activities. This list includes the following types of psychological activities: first psychological aid, conducting basic and focused psychosocial support activities for different categories of beneficiaries, conducting psychoeducational sessions, conducting information sessions, psychological counseling, psychological training, psychological support, crisis psychological interventions, including debriefing, crisis counseling, defuzing, conducting group psychological sessions, conducting support groups for different problem categories of individuals, referral to specialists with a higher level of qualification if necessary.

In wartime, psychologists working in humanitarian organizations must be able to provide psychological assistance to various categories: people who have experienced traumatic events, for example, people who have been under occupation, who have been subjected to violence and torture, people in a crisis of loss (loss of loved ones, loss of housing, loss of health, injuries), participants in hostilities who have experienced combat stress and experienced acute stress reactions, people who have been forced to leave their place of residence, relatives of missing persons, relatives of persons in captivity, people who are separated from loved ones and relatives.

Psychologists in humanitarian organizations are also obligated to support the teams of these organizations, including volunteers, conduct sessions to develop psychological self-help skills and counteract emotional burnout, and information sessions on self-care and team care.

**Keywords:** psychologist in humanitarian organizations, professional training, requirements of professional activity, psychological assistance, psychosocial support.

**Постановка проблеми.** У надзвичайних умовах повномасштабної війни росії проти України, під впливом її негативних наслідків для всього населення нашої держави, нажаль значно збільшилася кількість людей, що потребують психологічної допомоги. Це військові, які зазнали бойового стресу і травматичного досвіду, це також цивільні особи, що опинилися у складних життєвих обставинах, стали жертвами насильства, були в окупації, зазнали втрат. Така ситуація вимагає від практикуючих психологів адекватного реагування, зокрема, уміння впроваджувати в практику психологічної допомоги дієвих методів і прийомів роботи з таким людьми задля покращення їхнього психоемоційного стану, запобігання й попередження посттравматичних наслідків та сприяння посттравматичному зростанню.

Світова психологічна практика вже накопичила певний обсяг і досвід надання психологічної допомоги людям в минулих військових подіях. Це, наприклад, досвід Ізраїлю, який багато років знаходиться в перманентному військовому конфлікті, досвід внутрішнього протистояння і зовнішнього військового втручання в Югославії. Також до цього дотичний досвід роботи з постраждалими у військових конфліктах Міжнародної місії Червоного Хреста в Сирії, в Пакистані, у країнах Африки. Але жодний з цих прикладів досвіду психологічної допомоги й підтримки не може повністю бути релевантним ситуації, яка склалась в Україні. Оскільки тривалість, масштабність і технологічність військових дій, кількість громад, що опинилися під окупацією, площі території, що піддавалися масованим ракетним обстрілам, обстрілам з тяжкої далекобійної артилерії та безпілотників, кількість замінованих територій не можна порівняти з будь-яким військовим конфліктом за останнє століття. Все це змушує сучасних українських практичних психологів бути готовими до цих викликів, вміти надавати екстрену психологічну допомогу, застосовувати для цього дієвий інструментарій, працювати з різними категоріями бенефіціарів усіх

вікових груп з урахуванням їх особливостей і специфіки реальної життєвої ситуації. Також викликом в психологічній роботі є те, що переважна більшість психологів навчалися в університетах орієнтуючись на практику мирного часу, а ніяк не воєнного, тому й практична підготовка до професійної діяльності здійснювалася в контексті мирного часу та його задач. А сучасним практикуючим психологам сьогодні треба не тільки враховувати контекст воєнного часу, а й розуміти виклики наслідків війни та післявоєнного часу.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Професійна діяльність практикуючих психологів під час війни головним чином зосереджена на психологічній допомозі людям, які постраждали від війни. Цілком справедливо, що й професійна підготовка психологів під час війни має бути зосереджена на виконанні саме цієї задачі. Ця комплексна задача містить в собі різноманітні компоненти і пов'язана з різними видами психологічної роботи з різними категоріями людей, які потребують психологічної допомоги, психосоціальної підтримки, психологічної реабілітації, психологічного супроводу, психологічної просвіти.

Проблематика сучасної практичної психології містить багато досліджень, які присвячені негативним наслідкам впливу потужних психотравматичних подій, таких як війна, причому не тільки у військовослужбовців, а й у цивільного населення (Н. А. Агаєв, О. М. Кокун, Н. С. Лозінська, І. О. Пішко [1], І. І. Приходько [2] та ін.). Серед ймовірних проблем, з яким стикаються психологи в роботі з негативними наслідками психотравматичного досвіду найчастіше вказують на такі: тривожні розлади, панічні розлади, депресії, порушення контролю, спалахи агресивності, зловживання психоактивними речовинами та інші форми залежності тощо (О. І. Романчук [3], N. Breslau, E. L. Peterson, R. C. Kessler, L. R. Schultz [4] та ін.). Багато дослідників присвячують увагу явищам посттравматичног стресовго розладу та посттравматичного зростання (Z. Solomon, R. P. Dekel [5], T. Ein-Dor [6], С. Л. Чачко [7], О. А. Шелюг [8], R. G. Tedeschi, L. G. Calhoun [9], J. McMillan [10], J. Shakespeare-Finch, K. Taku, C. L. Park, A. Cann [11]). Психологічні маркери і особливості роботи з особами, що пережили важкі психотравматичні події розглядаються в роботах дослідників (E. Mattson, L. James, B. Engdahl [12], P. A. Linley, S. Joseph [13], [14]). Психологи зазначають, що особи, які мають травматичний досвід потребують не стільки зниження рівня стресу, як то є в терапії посттравматичного стресового розладу), скільки психологічної допомоги в спроможності докорінного перегляду власних провідних переконань щодо світу, себе, свого життя, пережитого досвіду травми задля стимулювання процесів відновлення, зміцнення, зростання (Д. С. Зубовський [15], А. В. Козінчук [16], В. О. Климчук [17], О. Тохтамиш [18], D. E. Shenell, S. T. Gontkovsky [19]).

**Мета статті полягає** у визначенні вимог до професійної підготовки сучасних психологів в умовах війни, які відображуються у провідних видах

практичної роботі психологів з особами, які постраждали внаслідок війни і потребують психологічної допомоги, а також в цілому наборі професійно важливих якостей, які необхідні сучасному психологу, щоб ефективно виконувати свою роботу під час війни..

**Виклад основного матеріалу.**

Для того, щоб з'ясувати сучасні вимоги до практикуючого психолога, який виконує професійну діяльність в контексті війни було проведено експертний аналіз, який дозволив зібрати матеріали, які висвітлюють функціональні, структурні, змістовні, нормативні і психологічні аспекти професійної діяльності. Ці відомості розкривають загальну характеристику професійної діяльності і вимоги до практикуючих психологів у воєнний час.

В якості експертів були обрані фахівці напряму ПЗПСП (психічне здоров'я та психосоціальна підтримка) з провідних гуманітарних організацій, які здійснюють рятувальну, допомагаючу, гуманітарну, соціально спрямовану діяльність в Миколаївській області (є прифронтовою) під час війни: Миколаївська обласна організація Товариства Червоного Хреста України, «Янголи спасіння», «Посмішка», «10 квітня», «Save the children», «Handy Cup», «Карітас», «Де Поль», «DRC», «Молодь України» - всього 10 експертів.

В результаті проведеного експертного аналізу були зібрані експертно-аналітичні дані.

Для фахівців в галузі практичної психології в умовах війни експерти визначили головні види діяльності, які повинні уміти здійснювати психолог гуманітарних організаціях:

1. перша психологічна допомога (під час надзвичайних ситуацій, в складі мобільших бригад швидкого реагування);
2. проведення заходів з базової психосоціальної підтримки різним категоріям бенефіціарів (з елементами творчость, з елементами пізнавальної активності, з елементами фізичної активнсоті);
3. проведення фокусованої психосоціальної підтримки для різних категорій бенефіціарів (для внутрішньопереміщених осіб, для родичів військових, для осіб,що були в окупаці тощо);
4. проведення психоедукаційних сесій (з проблематики, яка зумовлена специфікою групи);
5. проведення інформаційних сесій (для різних категорій бенефіціарів за запитом групи);
6. індивідуальне психологічне консультування (різних катеорій клієнтів);
7. проведенн психологічних тренінгів (для волонтерів і співробітників гуманітарних організацій, а також для співробітників державних установ, що надають соціальні послуги населенню, медикам, освітянам тощо);
8. психологічний супровід осі, що знаходяться в складних життєвих обставинах внаслідок війни і потребують психологічної допомоги;
9. кризове консультування (індивідуальне);

10. дебрифінг (після кризової події проводиться для групи учасників події);

11. дефьюзинг (після кризової події з малими групами учасниів)

12. проведення групових психологічних сесій (для різних категорій населення з метою психопрофілактики);

13. проведення груп підтримки для різних проблемних категорій осіб (для учасників бойових дій, для родичів зниклих безвісти, для осіб з втратами, для родичів осіб, що перебувають в полоні, для сімей ввйськових і ветеранів);

14. перенаправлення до спеціалістів більш високого рівня кваліфікації в разі необхідності (для осіб, що потребують психотерапевтичної або психіатричної допомоги, в разі необхідності надання юридичної, правової допомоги, в разі виявлення випадків гендернозумовленого насильства, тортур, суїцидальнох поведінки, загрози життю, здоровью, честі ‘ гідності бенефіціарів або інших осіб).

Весь цей перелік видів професійної діяльності психолога, який працює в сфері гуманітарної допомоги населенню в умовах війни має бути засвоєний майбутніми психологами в процесі їх професійної підготовки. Однак він є не вичерпаним, бо сьогодні також надзвичайно актуальною постає проблема психологічної реабілітації ветеранів і цивільних громадян, які пережили травматичні події пов’язані з війною. Ознайомлення з цими професійними задачами і підготовка до них, вивчення їх алгоритмів і певних психологічних технологій, прийомів, протоколів є головним предметом підготовки психологів під час війни.

За результатами експертного аналізу професійно значущими особливостями пізнавальних процесів визначено: добре розвинуте аналітичне мислення (у професійних завданнях аналізу стану клієнта, прогнозування успішності професійних дій, у завданнях створення алгоритму або загальної схеми надання психологічних послуг.

Переважними видами уяви в процесі професійної діяльності є: відтворююча уява (у регламентованих ситуаціях, у ситуаціях контролю, перевірки, діагностики); творча уява (у не жорстко регламентованих ситуаціях, у процесі пошуку рішення).

Найбільш значущими особливостями пам’яті для роботи в сфері допомоги і захисту бенефіціарів є запам’ятовування фактів, розширений діапазон оперативної пам’яті, швидке запам’ятовування схеми дій, динамічність мнемічних процесів (швидке перемикання), стійкість запам’ятовування, логічна пам’ять (запам’ятовування фактів, об’єктів, їхнього порядку, послідовності, взаємозв’язків). Професійно важливими особливостями уваги визначені висока концентрація, стійкість (при тривалій безперервній роботі), особливо у випадку відновлення інформації), інтенсивність (у ситуації спостереження, взаємодії), гнучкість (в умовах швидкої зміни або різноманітності ознак). Уважність визнана експертами як одна з провідних якостей психолога-професіонала.

Типовими психологічними станами в процесі праці психолога визначені стани підвищеної уваги, зосередженості в процесі здійснення професійних дій, відповідальності за вчинені дії і результат роботи, готовність до дій у екстремальних ситуаціях пов'язаних війною, стресовий стан (перманентний стрес війни і небезпеки, а також професійний стрес у ситуації наслідків помилкових дій або труднощів у виконанні завдання).

Переважні емоційні стани в процесі роботи: емоційна рівновага (у процесі здійснення підготовчих і виконавчих дій у контрольованих ситуаціях), емоційне збудження (у ситуації дефіциту часу, зміни вхідних даних або умов задачі, небезпечні ситуації).

Основні види спрямованості вольового процесу – це спрямованість на процес діяльності, керування процесом діяльності, емоційна стійкість, цілеспрямованість дій; керування собою (у ситуаціях емоційного збудження, стресу, у стані стомлення, нестачі часу). Найбільш важливими вольовими характеристиками визнані цілеспрямованість, усвідомлення відповідальних дій, рішучість (у ситуації прийняття професійних дій, у складних, позаштатних ситуаціях), терпіння.

Загальна спрямованість особистості працівника – спрямованість на результат; система професійної взаємодії – «людина – людина».

Мотиваційні складові професійного процесу – стійкість професійних інтересів, прагнення до досягнення успіху, внутрішній локус контролю.

Необхідними особистісними якостями експерти визнали наступні: відповідальність, емпатія, принциповість, терпіння, дисциплінованість, самостійність, чіткість, точність, обов'язковість, чесність, порядність, безкорисливість, обережність, передбачливість, ретельність, самокритичність, стійкість до чужого впливу і навіювання, працездатність, допитливість, стійкість до факторів стомлення. Бажаними якостями визнані: оптимізм, ініціативність.

Переважаючі робочі навантаження, які стосуються робочої пози, є статичними; навантаження, які стосуються професійних функцій – гностичні і сенсорні.

Спілкування у процесі діяльності має провідний характер, з різноманітним колом осіб, може бути не тільки безпосереднім а й опосередковано технічними засобами, спілкування з бенефіціарами. З колегами, а також в умовах керівництва або підпорядкування. У ситуації проведення інструктажу персоналу спілкування має директивний характер. У загальному обсязі мови значну частину займає професійна лексика.

Протипоказаннями (обмеженнями) до здійснення професійної діяльності є травми головного мозку з порушенням центральної нервової системи, психічні розлади, підвищена сугестивність, підвищена чутливість до стресових ситуацій.

Професійно важливі здібності, уміння і якості в умовах діяльності :

1) здатність тривалий час зберігати стійку увагу;

2) здатність швидко перемикати увагу з одного виду діяльності на інший;

3) здатність приймати професійні рішення і здійснювати необхідні дії в умовах дефіциту часу та інформації;

4) уміння бачити декілька можливих шляхів рішення професійного завдання та вибрати найбільш ефективний;

5) здатність побачити суть основних взаємозв'язків у проблемній ситуації;

уміння здійснювати пошук нових підходів і методів рішення професійних завдань;

6) уміння вибрати з великого обсягу інформації ту, яка найбільше відповідає вирішенню професійної задачі;

7) уміння робити правильні висновки із суперечливої інформації;

наполегливість у подоланні труднощів;

8) на стадії проектування – уміння прогнозувати робочий режим системи захисту інформації;

9) уміння грамотно і швидко діяти в проблемних ситуаціях;

10) уміння встановлювати ефективну ділову взаємодію з співробітниками;

11) уміння давати чіткі і ясні рекомендації в алгоритмічному виді;

12) готовність швидко реагувати і діяти в раптових позаштатних ситуаціях;

13) обережність, передбачливість, витримка при виконанні складних і відповідальних робіт;

14) принциповість, висока відповідальність у всіх професійних питаннях, чесність, порядність;

15) уміння протистояти впливу інших людей (тиск авторитету, підкуп, шантаж, переконання, навіювання).

Таблиця 1

**Комплекс вимог до професійних якостей психологів, які працюють в гуманітарних організаціях під час війни (за результатами експертного аналізу)**

| **Параметри** | **Професійно важливі якості** | **Коефіцієнт значущості** |
|---|---|---|
| Сприймання | Аналітичність сприйняття | 0,9 |
| | Сприйняття на тлі завад | 0,7 |
| | Образне сприйняття (зорове, слухове, синтетичне) | 0,6 |
| Уява | Відтворююча уява | 0,73 |
| | Творча уява | 0,70 |
| Увага | Стійкість уваги | 1 |
| | Концентрація уваги | 0,8 |
| | Швидке перемикання уваги | 0,8 |
| | Гнучкість уваги в умовах великої напруженості | 0,6 |

| **Параметри** | **Професійно важливі якості** | **Коефіцієнт значущості** |
|---|---|---|
| Пам’ять | Швидкість запам’ятовування | 0,8 |
| | Розширений обсяг запам’ятовування | 0,8 |
| | Точність запам’ятовування | 0,73 |
| Мислення | Логічне мислення | 0,8 |
| | Аналітичне мислення | 0,9 |
| | Гнучкість мислення | 0,8 |
| | Дивергентне мислення | 0,73 |
| Мотиваційна сфера | Цілеспрямованість | 0,93 |
| | Спрямованість на результат | 0,9 |
| | Спрямованість на процес діяльності | 0,8 |
| | Стійкість професійних інтересів | 0,93 |
| | Прагнення до самовдосконалення | 0,8 |
| | Просоціальні мотиви діяльності | 1 |
| Вольова сфера | Відповідальність | 0,83 |
| | Наполегливість | 0,83 |
| | Самоконтроль | 0,83 |
| | Терпіння | 0,83 |
| Показники працездатності | Стійкість до стомлення | 0,83 |
| | Стресостійкість | 0,8 |
| | Висока працездатність | 1 |
| | Швидка адаптація до знов виникаюч.умов | 1 |
| | Швидкість реагування (у проблемних ситуаціях) | 0,8 |
| Особистісні якості | Емпатія | 1 |
| | Гнучкість когнітивного контролю | 0,6 |
| | Працьовитість | 0,83 |
| | Ретельність | 0,83 |
| | Допитливість | 0,8 |
| | Самостійність | 1 |
| | Принциповість | 0,73 |
| | Дисциплінованість | 0,8 |
| | Уміння чітко й зрозуміло викладати інформацію | 1 |
| | Уміння ефективно взаємодіяти з людьми | 1 |
| Емоційна сфера | Емоційна стійкість | 0,83 |
| | Оптимізм | 0,8 |
| | Емоційна саморегуляція | 0,9 |

**Висновки.** Виходячи з вищенаведених результатів експертного аналізу вимог до професійної діяльності психологів, що працюють в гуманітарних організаціях в умовах війни та відповідно вимог до професійної підготовки таких психологів, можна констатувати, що ці вимоги значно підвищилися. Складним, об'ємним і різноманітним є обсяг і зміст професійних завдань сучасних психологів під час війни. Складні, часто небезпечні, навіть надзвичайні умови виконання професійних задач.

Значно розширився діапазон професійних завдань психологів під час війни – від індивідуальної роботи, до роботи з групами бенефіціарів; від швидкої першої психологічної допомоги до консультативної роботи терміном десять індивідуальних сесій; від базової психосоціальної підтримки до фокусованої роботи з групами, які потребують спеціальної проблемно-орієнтованої роботи; від роботи в більш-менш безпечних умовах психосоціальних центрів до абсолютно непередбачуваних умов під час виїздів в прифронтові громади або на місця, що піддалися військовим атакам. Все це складає абсолютно нові виклики й вимоги до психологів та їх професійної підготовки в умовах війни.

Також не можна забувати, що й самі психологи під час війни можуть бути вразливими, їм самим потрібен психологічний ресурс для ефективної роботи, що також вимагає високого рівня саморегуляції, навичок самодопомоги, турботи про себе.

***Література***

1. Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Остапчук В. В. Психологічна робота з військовослужбовцями – учасниками АТО на етапі відновлення: Методичний посібник. Київ, 2017. 282 с.

2. Приходько І. І. Система профілактики та контролю бойового стресу у військовослужбовців. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологія*. 2018. Вип. 1.

3. Романчук О. Психотравма та спричинені нею розлади: прояви, наслідки й сучасні підходи до терапії (матеріали семінару НейроNews). URL: https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Romanchuk_PTSD.pdf .

4. Breslau, N., Peterson, E. L., Kessler, R. C., Schultz, L. R. (1999). Short screening scale for DSM-IV posttraumatic stress disorder. *American Journal of Psychiatry*. 156(6) : 908-11.

5. Solomon, Z., Dekel, R. (2007). Posttraumatic stress disorder and posttraumatic growth among Israeli ex-pows. Journal of Traumatic Stress. № 7. Vol. 20: 303-312.

6. Dekel, S., Ein-Dor, T., Solomon, Z. (2012). Posttraumatic growth and posttraumatic distress: A longitudinal study. Psychological Trauma: Theory, Research, Practice and Policy. 4(1): 94– 101.

7. Чачко С. Л. Психічна травма і посттравматичне зростання особистості як чинники соціальних змін. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. № 26. С. 268-276.

8. Шелюг О. А. Багатовимірність феномену посттравматичного росту: біологічний, психологічний та соціокультурний складники особистісних трансформацій. *Психологія і особистість*. 2014. №1. С. 112–129.

9. Calhoun L. G., Tedeschi R. G. (2006). The foundations of posttraumatic growth: An expanded framework. Handbook of Posttraumatic Growth: Research and Practice In L. G. Calhoun, R. G. Tedeschi (Eds). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. P. 3–23.

10. Calhoun, L. G., Cann, A., Tedeschi, R. G., & McMillan, J. (2000). A correlational test of the relationship between growth, religion, and cognitive processing. Journal of Traumatic Stress, 13, 521−527.

11. Taku, K., Tedeschi, G. R.; Calhoun, G. L., & Shakespeare-Finch, J. (2018). Posttraumatic Growth: Theory, Research and Applications. New York: Routledge.

12. Mattson E., James L., Engdahl B. (2018). Personality factors and their impact on PTSD and post-traumatic growth is mediated by coping style among OIF/OEF veterans. Military medicine. Vol. 183. № 9–10: 475–480.

13. Joseph, S., Linley, P. A. (2008). Psychological assessment of growth following adversity: a review. Trauma, Recovery and Growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress. In S. Joseph, P. A. Linley (Eds). Hoboken: John Wiley & Sons. P. 21–36.

14. Joseph, S. (2013) What Doesn't Kill Us: A guide to overcoming adversity and moving forward. Piatkus, 336 p.

15. Зубовський Д. С. Особистісне зростання учасників АТО у посттравматичний період: дис. … кандидата психологічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 19.00. 09. Київ, 2019.

16. Зубовський Д. С., Козінчук А. В. Об'єктивізація особистісного зростання учасників АТО у посттравматичний період. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том X. Психологія навчання, Генетична психологія, Медична психологія.* 2018. Вип. 32. С. 25–42.

17. Климчук В. О. Психологія посттравматичного зростання: монографія. Кропивницький, 2020. 125 с.

18. Тохтамиш О. Посттравматичне зростання в реабілітаційному процесі. *Соціальна робота*. 2018. 1(3). С. 57-62.

19. Shenell, D.E., Gontkovsky, S.T. (2014). Posttraumatic Growth Following Spinal Cord Injury. SCI Psychosocial Process. Vol. 21.

***References***

1. Kokun O. M., Ahaiev N. A., Pishko I. O., Lozinska N. S., Ostapchuk V. V. (2017). *Psykholohichna robota z viiskovosluzhbovtsiamy – uchasnykamy ATO na etapi vidnovlennia: Metodychnyi posibnyk [Psychological work with military personnel participating in the ATO during the recovery phase]*. Kyiv: [in Ukrainian].

2. Prykhodko I. I. (2018). *Systema profilaktyky ta kontroliu boiovoho stresu u viiskovosluzhbovtsiv [System for preventing and controlling combat stress in military personnel]. Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia : Psykholohiia.* Vyp. 1. [in Ukrainian].

3. Romanchuk O. *Psykhotravma ta sprychyneni neiu rozlady: proiavy, naslidky y suchasni pidkhody do terapii [Psychotrauma and disorders caused by it: manifestations, consequences and modern approaches to therapy] (materialy seminaru NeiroNews).* URL: https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Romanchuk_PTSD.pdf .

4. Breslau, N., Peterson, E. L., Kessler, R. C., Schultz, L. R. (1999*). Short screening scale for DSM-IV posttraumatic stress disorder. American Journal of Psychiatry.* 156(6) : 908-11.

5. Solomon, Z., Dekel, R. (2007). *Posttraumatic stress disorder and posttraumatic growth among Israeli ex-pows. Journal of Traumatic Stress.* № 7. Vol. 20: 303-312.

6. Dekel, S., Ein-Dor, T., Solomon, Z. (2012). *Posttraumatic growth and posttraumatic distress: A longitudinal study. Psycholog. Trauma:Theory,Research,Practice and Policy.*4(1):94-101

7. Chachko S. L. (2011). *Psykhichna travma i posttravmatychne zrostannia osobystosti yak chynnyky sotsialnykh zmin [Mental trauma and post-traumatic personal growth as factors of social change]. Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii.* № 26. S. 268-276. [in Ukrainian].

8. Sheliuh O. A. (2014). *Bahatovymirnist fenomenu posttravmatychnoho rostu: biolohichnyi, psykholohichnyi ta sotsiokulturnyi skladnyky osobystisnykh transformatsii [Multidimensionality of the phenomenon of post-traumatic growth: biological, psychological and sociocultural components of personal transformations]. Psykholohiia i osobystist*. №1. S. 112–129. [in Ukrainian].

9. Calhoun L. G., Tedeschi R. G. (2006). *The foundations of posttraumatic growth: An expanded framework. Handbook of Posttraumatic Growth: Research and Practice In L. G. Calhoun, R. G. Tedeschi (Eds). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.* P. 3–23.

10. Calhoun, L. G., Cann, A., Tedeschi, R. G., & McMillan, J. (2000). *A correlational test of the relationship between growth, religion, and cognitive processing. Journal of Traumatic Stress*, 13, 521−527.

11. Taku, K., Tedeschi, G. R.; Calhoun, G. L., & Shakespeare-Finch, J. (2018). *Posttraumatic Growth: Theory, Research and Applications.* New York: Routledge.

12. Mattson E., James L., Engdahl B. (2018). *Personality factors and their impact on PTSD and post-traumatic growth is mediated by coping style among OIF/OEF veterans. Military medicine.* Vol. 183. № 9–10: 475–480.

13. Joseph, S., Linley, P. A. (2008). *Psychological assessment of growth following adversity: a review. Trauma, Recovery and Growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress*. In S. Joseph, P. A. Linley (Eds). Hoboken: John Wiley & Sons. P. 21–36.

14. Joseph, S. (2013) *What Doesn't Kill Us: A guide to overcoming adversity and moving forward. Piatkus,* 336 p.

15. Zubovskyi D. S. (2019). *Osobystisne zrostannia uchasnykiv ATO u posttravmatychnyi period [Personal growth of ATO participants in the post-traumatic period]: dys. ... kandydata psykholohichnykh nauk (doktora filosofii) za spetsialnistiu 19.00. 09.* Kyiv,. [in Ukrainian].

16. Zubovskyi D. S., Kozinchuk A. V. (2018). *Obiektyvizatsiia osobystisnoho zrostannia uchasnykiv ATO u posttravmatychnyi period [Objectification of the personal growth of ATO participants in the post-traumatic period]. Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. pr. Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Tom Kh. Psykholohiia navchannia, Henetychna psykholohiia, Medychna psykholohiia.* Vyp. 32. S. 25–42. [in Ukrainian].

17. Klymchuk V. O. (2020) *Psykholohiia posttravmatychnoho zrostannia [Psychology of post-traumatic growth]: monohrafiia.* Kropyvnytskyi. [in Ukrainian].

18. Tokhtamysh O. *Posttravmatychne zrostannia v reabilitatsiinomu protsesi [Post-traumatic growth in the rehabilitation process]. Sotsialna robota. 2018.* 1(3). S. 57-62. [in Ukrainian].

19. Shenell, D.E., Gontkovsky, S.T. (2014). *Posttraumatic Growth Following Spinal Cord Injury. SCI Psychosocial Process.* Vol. 21.

# *СЕРІЯ «Педагогіка»*

*UDC 378.147.88*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1729-1740*

**Glushanytsia Nataliia Viktorivna** PhD in Pedagogy, Docent, Associate Professor of the Department of Foreign Philology and Translation, Faculty of Humanities and Pedagogy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-8511-0844

**Bilous Natalia Petrivna** PhD in Pedagogy, Docent, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages for Professional Purposes, Faculty of Psychology, Communications and Translation, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, https://orcid.org/ 0000-0002 -6416-0623

**Akilli Erman** PhD in International Relations, Associate Professor, Dr., International Relations Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara Haci Bayram Veli University, 85.Cadde No:8 06570 Çankaya, Ankara, Turkey, https://orcid.org/0000-0001-7782-0881

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPING FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF AGRICULTURAL UNIVERSITY STUDENTS

**Abstract.** The article aims to substantiate the theoretical and methodological principles of developing foreign language professional-communicative competence and to define methods, and tools that contribute to the formation of linguistic, sociocultural, pragmatic, and cognitive-analytical skills required for professional implementation in a globalized environment. The research applies theoretical methods of analysis, synthesis, comparison, and systematization of Ukrainian and international experience, as well as a classification of competence components.

The scholars emphasize the integration of language training and professional training, the use of innovative teaching technologies, digital tools, and interactive methods. Among the most effective strategies are role-playing, case studies, business games, group discussions, and working with authentic texts, videos, and podcasts. The staged model of competence formation involves determining students' proficiency level (A1-C2), mastering lexical and grammatical structures and terminology, and practical application in professional contexts.

Research outcomes show that language training in agricultural universities has a multidimensional character, combining linguistic, professional, and cognitive aspects.

Special attention is given to the development of phonetic, grammatical, lexical, and semantic competences through systematic practice. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches in agricultural universities, particularly at the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine.

The conclusions underline that foreign language professional-communicative competence is an integrative formation ensuring graduates' competitiveness, mobility, and readiness to work in international environments. Further research focus on designing integrated courses that meet international standards and on testing the effectiveness of proposed methods in higher education practice.

**Keywords:** English for Specific Purposes (ESP), foreign language professional-communicative competence, language training, agricultural universities, professional education, innovative pedagogical technologies, intercultural context, cognitive-analytical skills.

**Глушаниця Наталія Вікторівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології і перекладу гуманітарно-педагогічного факультету, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-8511-0844

**Білоус Наталя Петрівна** кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри іноземних мов професійного спрямування факультету психології, комунікацій та перекладу, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, https://orcid.org/ 0000-0002-6416-0623

**Акіллі Ерман** кандидат наук з міжнародних відносин, доцент, доцент; факультет економіки та адміністративних наук, відділ міжнародних відносин Анкарського університету імені Хаджі Байрам Велі, 85.Cadde No:8 06570 Çankaya, Анкара, Туреччина, https://orcid.org/0000-0001-7782-0881

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретичних та методологічних засад розвитку професійно-комунікативної компетентності з іноземної мови та визначення методів і інструментів, що сприяють формуванню лінгвістичних, соціокультурних, прагматичних та когнітивно-аналітичних навичок, необхідних для професійної реалізації в умовах глобалізації.

У дослідженні застосовано теоретичні методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації українського та міжнародного досвіду, а також класифікацію компонентів компетентності.

Науковці наголошують на інтеграції мовної підготовки та професійної підготовки, використанні інноваційних технологій навчання, цифрових інструментів та інтерактивних методів. Серед найефективніших стратегій – рольові ігри, тематичні дослідження, ділові ігри, групові дискусії, робота з автентичними текстами, відео та подкастами. Поетапна модель формування компетентності передбачає визначення рівня володіння мовою студентами (A1–C2), опанування лексичних та граматичних структур і термінології, а також практичне застосування в професійному контексті.

Результати дослідження показують, що мовна підготовка в аграрних університетах має багатовимірний характер, поєднуючи лінгвістичні, професійні та когнітивні аспекти. Особлива увага приділяється розвитку фонетичних, граматичних, лексичних та семантичних компетенцій через систематичну практику. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованих підходів у сільськогосподарських університетах, зокрема в Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

У висновках підкреслюється, що професійно-комунікативна компетентність з іноземної мови є інтегративним утворенням, що забезпечує конкурентоспроможність, мобільність та готовність випускників до роботи в міжнародному середовищі. Подальші дослідження зосереджені на розробці інтегрованих курсів, що відповідають міжнародним стандартам, та на перевірці ефективності запропонованих методів у практиці вищої освіти.

**Ключові слова:** англійська мова для спеціальних цілей (ESP), професійно-комунікативна компетентність з іноземної мови, мовна підготовка, сільськогосподарські університети, професійна освіта, інноваційні педагогічні технології, міжкультурний контекст, когнітивно-аналітичні навички.

**Problem statement.**

In Ukraine, there are a large number of agricultural and processing enterprises created jointly with foreign partners. Accordingly, such enterprises need agricultural specialists who are competent, able to work with the latest technologies and have a foreign language at a level that allows them to actively and freely use it in the field of professional activity. Agrarian universities, in particular the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (NUBiP), fruitfully cooperate with leading agricultural enterprises of foreign countries. Students have a unique chance to gain valuable work experience in agricultural enterprises, which in the future will facilitate employment at leading agricultural enterprises, and for this, proficiency in a foreign language is a necessary condition.

Foreign language professionally oriented communication in the training of future agricultural specialists means not only proficiency in a foreign language, but also the ability to use it in a professional environment, considering the cultural and ethnic characteristics of partners. It combines linguistic, socio-cultural and professional knowledge and ensures effective cooperation at the international level. Thus, the

problem of forming foreign language professional and communicative competence of agricultural specialists is determined by several factors. First, the agricultural sector of Ukraine is actively integrating into the international space, which requires specialists to be able to communicate freely in a foreign language in a professional environment. Secondly, modern standards of higher education provide for the formation of graduates' skills to work in an intercultural environment, to communicate effectively in English with colleagues and partners from other countries. Another factor is globalization processes and the rapid development of digital technologies, which provide free access to English-language information resources. Insufficient development of methods and practical approaches to the formation of foreign language professional competence in students of agricultural specialties creates a contradiction between the high demands of the labor market and the real level of language training of graduates.

Thus, the problem of foreign language training of agricultural personnel is relevant both in the context of modernization of the educational process and in terms of increasing the competitiveness of future specialists in the international labor market.

**Analysis of recent research and publications**

Domestic scientists are actively researching and proposing ways to improve the training of agricultural sector specialists for productive cooperation with representatives of other cultures. In particular, Voloshyna O. proposes ways to form communication skills of agricultural specialists by implementing a complex of factors. To train modern agricultural sector specialists for effective international and intercultural interaction, it is necessary to integrate the development of communication skills into professional education. This includes updating curricula in accordance with modern socio-economic requirements, considering changes in qualification standards, implementing communication training, transferring acquired experience into professional practice, and creating a multi-level system for continuous improvement of communication skills of farmers [1].

We share the opinion of Sergienko O. that the use of online platforms, multimedia tools, watching movies and listening to podcasts significantly increases the effectiveness of learning foreign languages, while simultaneously developing all four types of speech activity. In addition, international exchange programs, cooperation with foreign universities and holding foreign language weeks contribute to the motivation of students and have a positive impact on the formation of their foreign language professionally oriented competence. Studying a foreign language in higher education institutions during professional training allows future agrarians to communicate effectively at the international level, which will positively affect their professional activities and the development of the agricultural sector in Ukraine as a whole [2].

Foreign language training of agricultural sector specialists is aimed at ensuring effective communication, the formation of professionally oriented competence in native and foreign languages, the integration of linguistic, cultural and professional knowledge, the development of creative abilities and intellectual potential of students,

as well as the expansion of their worldview and practical experience in the professional field [3].

Domestic scientists define the main educational and normative requirements for the formation of linguistic and sociocultural competence of future agrarians. Among them are the ability to communicate ethically while performing professional duties, to work in an international environment considering the norms of verbal and non-verbal behavior of native speakers, as well as to effectively use the state and foreign languages, considering cultural and social differences. Scientists emphasize that the formation of this competence is an important component of the professional communicative training of agrarians and increases their ability for productive intercultural interaction [4].

Aleksandrov O. proposes a classification of innovative pedagogical technologies in higher education and analyzes the features of their application in the training of future agricultural specialists. The scientist pays special attention to person-oriented, interactive, digital and information and communication learning, as well as the use of mobile applications and online platforms for practical and laboratory classes. The use of these technologies contributes to the development of innovative competence of students and increases the effectiveness of professional training in the conditions of digitalization of education and agricultural production [5].

Podoliak M. defines the main components of communicative competence. The scientist proves that the result of the formation of professional foreign language communicative competence is the ability of a specialist to effectively, appropriately and purposefully apply knowledge of a foreign language in the process of communication in the professional sphere. It has been established that foreign language professional communicative competence includes the following interrelated components:

• linguistic-professional, includes all language means and elements of speech necessary for communication, that is, the language that the specialist will use in professional activities;

• sociocultural, which involves the ability to correctly and appropriately use language in a certain social or cultural environment, which provides better understanding and expression of thoughts;

• pragmatic, which concerns the principles of construction and organization of statements and involves the ability to logically and competently formulate a message so that the interlocutor can fully understand its content.

It is also emphasized that the formation of foreign language professional communicative competence is based on acquired professional knowledge, since it is impossible to correctly and appropriately use professional terminology without understanding its meaning [6].

The European Indicator of Language Competence defines foreign language competence as a set of linguistic, social and communicative competences. Foreign language linguistic competence is the ability to use language in various situations.

It involves mastering the language system, i.e. knowledge of phonetics, vocabulary and syntax of the language being studied; the ability to carry out speech activity, i.e. the ability to perceive information aurally, make oral and written statements, read; the ability to maintain a conversation in appropriate situations; expressiveness of speech, which involves the use of intonation, facial expressions, gestures, i.e. non-verbal means along with verbal means for expressing thoughts and intentions.

Thus, the analysis of scientific sources has shown that domestic and foreign researchers consider the formation of foreign language professional communicative competence of future specialists in the agricultural industry as one of the key factors of their professional training. The works of scientists emphasize the need to integrate language training into professionally oriented training, considering sociocultural and pragmatic aspects of communication, and the use of innovative pedagogical technologies and digital resources. It is emphasized that the effective formation of this competence is based on professional knowledge and professional terminology, and also requires the development of linguistic, sociocultural and pragmatic skills. Thus, foreign language training of future agrarians contributes to increasing their competitiveness, ensures successful intercultural interaction and meets the modern requirements of digitalization and international integration of education. Despite this, in the process of training future agrarians, problems arise related to the insufficient level of formation of foreign language professional and communicative competence, limited vocabulary, difficulties in using foreign language knowledge in professional situations, as well as lack of attention to sociocultural aspects of communication. This necessitates the search and implementation of effective teaching methods and tools aimed at developing foreign language skills of students of agricultural specialties.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of the formation of foreign language professional and communicative competence of students of agricultural specialties, as well as to determine effective ways of developing language, socio-cultural and communicative skills necessary for successful professional activity in the conditions of globalization. Achieving the goal of the study involves the implementation of the following tasks: to analyze scientific sources on the problem of the formation of foreign language professional and communicative competence in students of agricultural specialties; to determine the structure and main components of foreign language professional and communicative competence of future specialists of the agricultural sector; to investigate the educational standards for the training of students of the specialties “Livestock” and “Aquatic Bioresources and Aquaculture” in the context of the requirements for the level of proficiency in a foreign language.

**Methodology and methods.** The study used a set of theoretical methods, in particular, analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the problem of forming foreign language professionally oriented communicative competence of future agricultural specialists. A comparative analysis of higher

education standards was used, which determine the key competencies of agricultural students, as well as the study of domestic and foreign experience in the implementation of innovative pedagogical technologies. The method of classifying the components of foreign language communicative competence and isolating their linguistic, socio-cultural, pragmatic, communicative-cognitive and professional components was applied. Special attention was paid to the interpretation and analysis of foreign language professionally oriented texts that contribute to the development of speech skills, critical thinking and the ability to work independently of students.

**Discussion and results.** The main requirements for English language proficiency for agricultural sector specialists are foreign language professional and communicative competence, proficiency in professional terminology, the ability to conduct written business communication and to perceive instructions and negotiations by ear. English language training is built in stages. First, the level of language proficiency (testing and interview) of students is determined and groups are formed according to the test results. Then a program is selected according to the level (A1-C2), and the final stage is direct learning with an emphasis on the development of all language skills. During the classes, a system of exercises aimed at developing language skills, dialogues, role-playing games, as well as analysis of professional cases in English are used. Thus, language training for agricultural sector specialists is aimed at developing communication skills and the practical use of English in the professional activities of farmers.

Let us consider the formation of foreign language competence on the example of teaching English to students of agricultural professions, namely students of the specialties “Aquatic Bioresources and Aquaculture” and “Livestock” of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. We define foreign language linguistic competence, foreign language social competence, foreign language communicative competence as components of foreign language professional competence. In the higher education standard for the specialties “Livestock” and “Aquatic Bioresources and Aquaculture”, among the general competencies are “Ability to communicate in a foreign language” (bachelor's level) and “Ability to work in an intercultural environment” (master's level). The formation of the above-mentioned competencies involves achieving the following learning outcomes:

• communicate freely on professional issues in a foreign language orally and in writing, effectively carry out intercultural communication;

• effectively work with information, critically analyze, classify and systematize;

• organize the process of one's own learning and self-education;

• use the norms of literary language in practical activities;

• know the principles and technologies of creating oral and written texts on agricultural topics;

• use foreign languages in different genre-style varieties of communication (official, unofficial, neutral), to solve communicative tasks in everyday, social, educational, professional, scientific spheres of life.

Foreign language professional and communicative competence involves fluent command of a foreign language and understanding of the peculiarities of doing business in the agricultural sector in an international environment, knowledge of international standards and norms in the field of livestock and fish farming, as well as skills of intercultural interaction. Such competence is a key condition for effective professional activity in the field of agriculture in the conditions of modern globalization.

Foreign language linguistic competence is one of the components of the content of teaching a foreign language of professional orientation to an agricultural student. An agricultural student must be able to use the language system of the language being studied in accordance with the norms of language and culture. This ability involves the development of:

• foreign language phonetic competence, i.e. the ability to use melody, intonation, rhythm and divide sentences into rhythmic groups;

• foreign language grammatical competence, i.e. the ability to correctly select grammatical constructions for teaching a foreign language of professional orientation. It is important to use a situational approach, the essence of which is the ability to exchange information and interact with other communicators in a variety of communicative situations;

• foreign language lexical competence of an agricultural student involves mastering professional vocabulary, expanding vocabulary;

• semantic competence involves the ability of an agricultural student to realize and control the organization of the content of the message.

Foreign language social competence includes sociocultural, sociolinguistic and professional components.

Language as a tool for sociocultural development of the individual and enrichment with knowledge of another culture.

Foreign language communicative competence is the ability to carry out monological and dialogical speech. The ability to conduct a dialogue is more complex. In dialogical speech, the student demonstrates the ability to maintain the topic of conversation, argue his opinion, ask and answer questions, add information, clarify and evaluate what was said.

The use of problem situations and tasks contributes to the activation of speech and mental activity, since their solution is an intellectual and communicative process.

The formation of communicative and cognitive competence of an agricultural student is based on knowledge of the essence of his professional activity and the development of important professional and personal qualities: purposefulness, creativity, independence, desire for self-development, initiative. In forming the specified competence in agricultural students, we also focused on the formation of the following skills:

• basic cognitive skills - the ability to observe, find analogies, compare, structure, systematize and analyze;

• methodological skills - the ability to determine the goal of the activity, choose the optimal methods and means of achieving it, adequately assess one's own capabilities and find the most productive sphere of professional implementation;

• analytical skills - the ability to quickly evaluate and analyze important social, personal and professional aspects of tasks, make informed decisions.

So, we define foreign language communicative-cognitive competence as the ability of a specialist to carry out professional communication in a foreign language, using speech and mental activity to effectively solve problem tasks in a multilingual professional context.

This is the ability of a specialist to combine language, cognitive and professional skills in solving professional tasks.

We consider language communicative competence as a system of knowledge, skills and abilities in mastering verbal and non-verbal means, which ensures understanding of others and the formation of one's own programs of speech behavior in accordance with the purpose, sphere and situation of communication. Language communication includes the following groups of skills:

• contact (the ability to enter into communication, overcome communicative barriers, navigate in interaction with a partner);

• situational (the ability to choose a communication strategy in accordance with the purpose of communication, ask and answer questions, activate the partner, use verbal and non-verbal means in combination);

• emotional (understanding the emotional state of interlocutors, willingness to trust, support and help, selection of adequate means of expressing emotions);

• self-control (regulation of one's own behavior, self-assessment and its correction in the process of communication).

Communicative skills also include social and communicative skills, which include the ability to establish contact with the audience, plan and implement communication, manage one's own behavior and orientation in interaction, and provide feedback. Nonverbal behavior is integrative in nature and performs the functions of creating an image of the interlocutor, expressing relationships, demonstrating mental states, clarifying and emotionally reinforcing statements, maintaining psychological closeness and regulating status-role relationships.

Professional communicative competence is based on subject knowledge (theoretical and practical in the field of professional activity, including knowledge of terminology), communicative (means and methods of communication) and psychological (interpersonal contacts, methods of self-regulation and control of behavior) [7; 8; 9; 10].

Understanding professionally oriented foreign language texts for agricultural students is provided by the analysis of language material and contributes to the development of listening, speaking, reading and writing skills in a professional context. Interpreting texts helps to master specialized terminology, build logical statements, argue one's own position and effectively interact with colleagues.

Systematic processing of scientific and educational materials develops critical thinking of agricultural students, their ability to assess the reliability and practical value of information. This forms the basis for independent acquisition of knowledge, advanced training and successful adaptation to the modern professional environment in the agricultural sector.

The purpose of all exercises for the formation of various skills is to consolidate the lexical structures of basic texts to the level of their memorization and productive use in oral communication on professional topics. The exercises are developed on the principle of increasing language difficulties and are communicatively oriented. The system of grammatical exercises contributes to the understanding, memorization and application of various grammatical structures in the language. When performing grammatical exercises, students develop translation skills. Also, understanding the grammatical system of the English language contributes to the mastery of reproductive (grammatical speaking and writing skills) and receptive (grammatical listening and writing skills) skills. Effective is the project work of a creative nature, aimed at developing the ability to independently search for information.

We propose the formation of foreign language lexical competence in two stages. The first stage involves studying and memorizing lexical units and the rules for using them. At the second stage, students practice new lexemes to automatism according to the scheme “word-phrase-sentence” and “monologue-dialogue-text”.

Therefore, the formation of foreign language professionally oriented communicative competence is a necessary condition for the training of future agricultural specialists. It includes linguistic, social, communicative and cognitive components that ensure proficiency in a foreign language at the level of professional communication, understanding of international standards in the fields of animal husbandry and fisheries, as well as the ability to intercultural interaction.

The development of foreign language skills is based on the systematic study of professionally oriented texts, interactive teaching methods and a two-stage approach to the formation of lexical competence. The use of online flashcards, associative maps, and vocabulary visualization contributes to the automation of speech skills, the development of critical thinking, and the preparation of students for effective professional activity in a globalized environment.

**Conclusions**

The study confirms that the formation of foreign language professionally oriented communicative competence is a necessary condition for the training of competitive specialists in the agricultural sector. It is proven that this competence includes interrelated linguistic, sociocultural, pragmatic and cognitive-communicative components that ensure effective professional communication in a multilingual environment. An important element of the training of agricultural workers is the development of phonetic, grammatical, lexical and semantic competencies, which are formed through the use of professionally oriented tasks, problem situations and interactive teaching methods. Mastering a foreign language of a professional

orientation contributes not only to the development of speech skills, but also to the formation of cognitive, methodological and analytical skills, which are key for the professional development of a specialist in the agricultural sector. It is important to use innovative pedagogical technologies, interactive methods and digital resources that contribute to the activation of students' educational and cognitive activity. Systematic work with professionally oriented foreign language texts ensures the development of language skills, the acquisition of terminology, the formation of the ability to logically and reasonably express thoughts. Thus, foreign language training of future agrarians contributes to their professional mobility, successful intercultural interaction and meets the modern requirements of the globalized educational space.

In the perspective of further research, it is advisable to develop integrated training courses considering the requirements of international standards in the field of agricultural education, as well as conduct empirical research on the effectiveness of the implemented methodological approaches in the practice of higher education institutions.

***References:***

1. Voloshyna, O. (2022). Formuvannia polikulturnykh kompetentnostei u maibutnikh fakhivtsiv ahrarnoi haluzi. [Formation of multicultural competencies in future specialists in the agricultural sector]. Molod i rynok, (2/200) [in Ukrainian].

2. Serhiienko, O. I. (2024). Formuvannia inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti yak vazhlyva skladova profesiinoi pidhotovky maibutnoho ahrariia. [Formation of foreign language communicative competence as an important component of the professional training of the future agrarian]. Konferentsiia provedena na bazi fakultetu obliku i finansiv Dniprovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu, 423 [in Ukrainian].

3. Andrieieva, M. (2025). Teoretychni ta metodychni osnovy rozvytku inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv ahrarnoi sfery. [Theoretical and methodological foundations of the development of foreign language communicative competence of future specialists in the agricultural sector]. Molod i rynok, (1/233), 173-180 [in Ukrainian].

4. Piddubtseva, O., & Semak, L. (2024). Analiz osvitno-normatyvnykh vymoh do formuvannia linhvosotsiokulturnoi kompetentnosti u maibutnikh ahrariiv. [Analysis of educational and normative requirements for the formation of linguistic and sociocultural competence in future agrarians]. Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Pedahohika. Psykholohiia», (5), 134-140 [in Ukrainian].

5. Aleksandrov, O. (2025). Rol pedahohichnykh tekhnolohii u formuvanni innovatsiinoi kompetentnosti u maibutnikh fakhivtsiv z ahronomii. [The role of pedagogical technologies in the formation of innovative competence in future specialists in agronomy]. Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia_ «Pedahohichni nauky», (1), 227–234 [in Ukrainian].

6. Podoliak, M. V. (2022). Analiz poniattia inshomovna profesiina komunikatyvna kompetentnist u vitchyznianomu ta zarubizhnomu naukovomu prostori. [Analysis of the concept of foreign language professional communicative competence in the domestic and foreign scientific space.]. Akademichni studii. Seriia «Pedahohika», (4), 36 – 44 [in Ukrainian].

7. Lazariev, O. V., Fernos, Yu. I., & Komisarenok, N. O. (2024). Komponenty hotovnosti maibutnikh fakhivtsiv ahrarnoho profiliu do inshomovnoi profesiino oriientovanoi komunikatsii. [Components of readiness of future agricultural specialists for professionally oriented communication in a foreign language] [in Ukrainian].

8. Hlushanytsia, N.V., Tarnavska, T.V. (2022). Formuvannia vtorynnoi movnoi identychnosti zasobamy informatsiinykh tekhnolohii v navchanni anhliiskoi movy. Kolektyvna monohrafiia z mizhnarodnoiu uchastiu. [Formation of secondary linguistic identity using information technology in English language teaching]. "Innovatsiini osvitni tekhnolohii: svitovyi i vitchyznianyi dosvid vykorystannia v systemi neperervnoi osvity". Baranovska L.V. (Kyiv, Ukraina), Morska L.I. (Zheshuv, Respublika Polshcha). Bila Tserkva : TOV «Bilotserkivdruk». 34 s, pp. 280–291 [in Ukrainian].

9. Kharytska S., Kolisnychenko A., Konoplianyk L. (2025). Natsionalna skladova standartyzatsii perekladnykh slovnykiv u protsesi formuvannia natsionalnoi terminolohii i haluzevykh naukovykh tezaurusiv. [The national component of standardization of translation dictionaries in the process of forming national terminology and industry-specific scientific thesauruses]. Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Pedahohika. Psykholohiia». (7). pp. 246 – 253 [in Ukrainian].

10. Glushanytsia, N., Tarnavska, T., & Erman, A. (2024). Systems approach and its implementation in ESP teaching. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi, (10 (28)). 543-553 [in English].

***Література:***

1. Волошина, О. (2022). Формування полікультурних компетентностей у майбутніх фахівців аграрної галузі. Молодь і ринок, (2/200).

2. Сергієнко, О. І. (2024). Формування іншомовної комунікативної компетентності як важлива складова професійної підготовки майбутнього аграрія. Конференція проведена на базі факультету обліку і фінансів Дніпровського державного аграрно-економічного університету, 423.

3. Андрєєва, М. (2025). Теоретичні та методичні основи розвитку іншомовної комунікативної компетентності майбутніх фахівців аграрної сфери. Молодь і ринок, (1/233), 173-180.

4. Піддубцева, О., & Семак, Л. (2024). Аналіз освітньо-нормативних вимог до формування лінгвосоціокультурної компетентності у майбутніх аграріїв. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія», (5), 134-140.

5. Александров, О. (2025). Роль педагогічних технологій у формуванні інноваційної компетентності у майбутніх фахівців з агрономії. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія_ «Педагогічні науки», (1), 227-234.

6. Подоляк, М. В. (2022). Аналіз поняття іншомовна професійна комунікативна компетентність у вітчизняному та зарубіжному науковому просторі. Академічні студії. Серія «Педагогіка», (4), 36-44.

7. Лазарєв, О. В., Фернос, Ю. І., & Комісаренок, Н. О. (2024). Компоненти готовності майбутніх фахівців аграрного профілю до іншомовної професійно орієнтованої комунікації.

8. Глушаниця, Н.В., Тарнавська, Т.В. (2022). Формування вторинної мовної ідентичності засобами інформаційних технологій в навчанні англійської мови. Колективна монографія з міжнародною участю «Інноваційні освітні технології: світовий і вітчизняний досвід використання в системі неперервної освіти». Барановська Л.В. (Київ, Україна), Морська Л.І. (Жешув, Республіка Польща). Біла Церква : ТОВ «Білоцерківдрук».. 34с.С.280- 291.

9. Харицька, С., Колісниченко, А., Конопляник, Л.. Національна складова стандартизації перекладних словників у процесі формування національної термінології і галузевих наукових тезаурусів. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». 2025. (7).246 – 253.

10. Glushanytsia, N., Tarnavska, T., & Erman, A. (2024). Systems approach and its implementation in ESP teaching. Актуальні питання у сучасній науці, (10 (28)). 543-553.

*UDC 159.947.4:81'243*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1741-1748*

**Kashchuk Mariana Hryhorivna** PhD in Pedagogics, Associate Professor**,** Associate Professor of the Department of Language Training, Lviv State University of Internal Affairs**,** Lviv, https://orcid.org/0000-0001-5881-3280

# APPLICATION OF PSYCHOLOGICAL TECHNIQUES TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF LEARNING ENGLISH

**Abstract.** The article proves the effectiveness of psychological techniques in the process of learning English. It analyses the integration of positive psychology, Gestalt techniques and the development of emotional intelligence as key factors in increasing motivation, reducing anxiety and forming emotional stability in students. The theoretical foundations of the application of psychological techniques in language education are considered and their role in the formation of a supportive educational environment is substantiated.

The results of modern research confirming the positive impact of positive psychology techniques on the activation of internal resources, stress reduction and improvement of academic performance are presented. In her own teaching practice, the author introduced the 'Gratitude Journal' technique, role-playing games with an empathic component, and 'here and now' awareness exercises, which significantly reduced the level of language anxiety.

There was an improvement in the emotional climate in the group and an increase in students' confidence in language interaction. The use of emotional vocabulary during oral presentations also proved to be beneficial. It has been shown that the Gestalt approach contributes to a holistic perception of the learning process, reduces frustration and develops reflective skills.

The importance of developing emotional intelligence through emotional vocabulary, emotion diaries, and role-playing games is described, which ensures better self-regulation and interpersonal interaction.

Several practical recommendations for the implementation of psychological techniques in teaching English are formulated. The conclusion is made about the need for further empirical research to improve the psychological and pedagogical model of modern language education.

**Keywords:** positive psychology, emotional intelligence, Gestalt techniques, language anxiety, motivation, self-regulation, interpersonal communication.

**Кащук Мар'яна Григорівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мовної підготовки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, https://orcid.org/0000-0001-5881-3280

# ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНІК ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

**Анотація.** У статті доведено ефективність застосування психологічних технік у процесі вивчення англійської мови. Проаналізовано інтеграцію позитивної психології, гештальт-технік та розвитку емоційного інтелекту як ключових чинників підвищення мотивації, зниження тривожності та формування емоційної стійкості студентів. Розглянуто теоретичні засади застосування психологічних методик у мовній освіті та обґрунтовано їхню роль у формуванні підтримуючого освітнього середовища. Наведено результати сучасних досліджень, які підтверджують позитивний вплив технік позитивної психології на активізацію внутрішніх ресурсів, зниження стресу та покращення академічних результатів. У власній педагогічній практиці автором було впроваджено техніку «Щоденника вдячності», рольові ігри з емпатійною складовою та вправи з усвідомлення «тут і зараз», що дало змогу значно знизити рівень мовної тривожності. Спостерігалося покращення емоційного клімату в групі та зростання впевненості студентів у мовній взаємодії. Також позитивно зарекомендувало себе використання емоційного словника під час усних виступів.

Показано, що гештальт-підхід сприяє цілісному сприйняттю навчального процесу, зменшенню фрустрації й формуванню рефлексивних умінь. Описано важливість розвитку емоційного інтелекту через емоційну лексику, щоденники емоцій, рольові ігри, що забезпечує кращу саморегуляцію та міжособистісну взаємодію. Сформульовано кілька практичних рекомендацій щодо впровадження психологічних технік у викладання англійської мови. Зроблено висновок про необхідність подальших емпіричних досліджень для удосконалення психолого-педагогічної моделі сучасної мовної освіти.

**Ключові слова:** позитивна психологія, емоційний інтелект, гештальт-техніки, мовна тривожність, мотивація, саморегуляція, міжособистісна комунікація.

**Formulation of the problem.** An important aspect of modern language teaching is the integration of psychological techniques that contribute to the effectiveness of the foreign language learning process. Traditional approaches, which focus primarily on the cognitive aspects of language acquisition, are increasingly being supplemented by methods focused on the emotional and personal development of students. In particular, positive psychology, Gestalt techniques and the development of emotional intelligence (EI) are becoming increasingly important in the context of language education. Positive psychology, which focuses on the development of a person's internal resources, helps to stimulate interest in learning, reduce anxiety and increase motivation. Research shows that positive emotions such as joy and interest contribute to better assimilation

of language material, improve students' academic performance, and promote long-term memory [4].

The Gestalt approach, focusing on a holistic perception of learning situations, helps to reduce frustration arising from difficulties in speaking, writing or understanding text. Techniques in this area allow students to integrate their own emotional experiences into the learning process, which forms a deeper connection with the material and develops reflective skills [5].

The development of emotional intelligence, in particular through the expansion of emotional vocabulary, keeping emotion diaries, or role-playing games with an empathic component, improves students' ability to self-regulate and empathise. This, in turn, reduces language anxiety and promotes more effective interpersonal communication, which is especially important in a professional context, particularly for future psychologists.

The integration of psychological techniques into the learning process creates a supportive and safe educational environment that promotes not only language development but also the overall psychological well-being of students. At the same time, this approach contributes to the development of so-called 'soft skills' — emotional sensitivity, empathy, self-presentation skills, and effective interaction. Thus, the combination of psychological methods and linguistic approaches opens up new perspectives for effective, harmonious, and holistic English language learning in the context of modern education.

**Analysis of the latest research.** Positive psychology has proven effective in reducing language anxiety and increasing student motivation. Research by S. Aydın and M. Tekin [1] has shown that positive psychology methods, such as developing positive emotions, reduce anxiety and increase enjoyment of learning.

The development of emotional intelligence (EI) is an important aspect of foreign language learning. Research shows that EI has a positive effect on language anxiety, communicative confidence and student motivation. In particular, the development of emotional vocabulary and self-regulation contributes to better communication and reduced stress during language interaction.

Research by L. Yang and M. Duan [5] showed that high EI is associated with reduced anxiety, improved self-regulation, and increased interpersonal interaction among students. The researchers emphasise that students with developed emotional intelligence are better able to adapt to the challenges associated with language learning, including overcoming fear of speaking and making mistakes.

Lasekan O., Godoy M. & Méndez-Alarcón C. [3] propose a model for incorporating emotional vocabulary into the learning process, emphasising its importance for forming deeper communicative connections and developing empathy in students. This approach also promotes a more conscious use of linguistic means to express emotions in intercultural communication.

Although research on the direct application of Gestalt techniques in English language teaching remains limited, some studies (e.g., Derakhshan A.) point to the

effectiveness of integrating a holistic approach to the perception of learning material. Gestalt methods, in particular the focus on the completeness of learning situations, working with unfinished experiences and reflection, can reduce emotional tension and promote the formation of learning confidence.

The integration of psychological methods into the learning process allows for the creation of a supportive environment that promotes not only language development but also the overall well-being of students. This includes the development of positive emotions, self-regulation, and social interaction, which are important for effective learning.

**The purpose of our study** is to analyse and evaluate the impact of psychological techniques, in particular positive psychology methods, Gestalt techniques and emotional intelligence development, on improving the effectiveness of the English language learning process. Achieving this goal involves the following tasks:

1. To consider the theoretical foundations of the application of positive psychology, Gestalt techniques and emotional intelligence development in teaching English.
2. To identify the main psychological mechanisms that contribute to improving English language acquisition through the application of these techniques.
3. To develop recommendations for integrating psychological techniques into English language teaching methods to improve its effectiveness.

**Presenting the main material.** Positive psychology as a branch of modern psychology is actively being introduced into the field of language education. It focuses on developing positive emotions, optimism, confidence and motivation, which are important for successful foreign language acquisition. Positive psychology techniques help to increase motivation and create an atmosphere in which students feel comfortable. This approach is based on the fact that positive emotions stimulate brain activity, facilitating the process of memorising and assimilating new linguistic knowledge [4]. The application of positive psychology techniques in English language teaching involves activating students through practices of gratitude, awareness of their strengths, and achievement orientation. Another important aspect is taking into account the individual psychological characteristics of students, which allows for personalisation of the learning process.

Gestalt techniques, in turn, are aimed at a holistic perception of the learning process and understanding of oneself in it. This approach emphasises the importance of awareness of one's own emotions, internal conflicts and unfinished business, which often become barriers to language learning [2]. Gestalt techniques include working with a focus on the ‘here and now,’ which allows students to recognise and analyse their own emotional states during learning. This helps to reduce frustration and increase motivation, as well as to form a deeper understanding of the material.

The development of emotional intelligence (EI) is an important area in language education, as emotions have a significant impact on the quality of communication and motivation to learn. EI includes the ability to recognise, understand and manage one's

own emotions, as well as to respond empathetically to the emotions of others [5]. An important component of EI development in the learning process is the introduction of emotional vocabulary, which allows students to better express their feelings and gain a deeper understanding of interpersonal relationships in a language environment [3].

Psychological techniques increase the effectiveness of language learning through a number of key mechanisms. First, they help reduce language anxiety, one of the main factors that hinder effective language acquisition. The use of positive psychology techniques activates positive emotions that help students overcome their fear of mistakes and failure [1]. This facilitates the acquisition of new information, as the brain is less productive when under stress.

Secondly, psychological techniques stimulate motivation, which is the driving force in the learning process. A sense of success, teacher support, and a positive emotional environment contribute to students' intrinsic motivation [4]. Motivation, in turn, leads to more active participation in the learning process and greater perseverance.

Thirdly, the development of emotional intelligence expands self-regulation capabilities, allows students to better control their emotional reactions, reduces stress and anxiety levels, and increases social adaptability. This is especially important for the formation of oral speech and interpersonal communication skills.

Fourth, Gestalt techniques help to integrate the learning experience into a coherent structure, which promotes deeper understanding and better memorisation of the learning material [2]. They also help to identify and resolve internal psychological conflicts that can interfere with effective learning.

Taking into account the above theoretical foundations and the results of modern research, several practical recommendations can be formulated for the implementation of psychological techniques in English language teaching. First, elements of positive psychology should be integrated into daily classes. These can be exercises to develop gratitude, positive reflection, and identification of students' strengths, which stimulates motivation and creates a positive mood [1].

Secondly, it is useful to use Gestalt techniques, in particular exercises for awareness of the ‘here and now’, working with unfinished situations and emotions. This will allow students to reduce internal tension and frustration associated with the learning process [2].

Thirdly, it is necessary to pay attention to the development of emotional intelligence through special exercises for recognising and expressing emotions, introducing an emotional vocabulary, and training in empathy and self-regulation [3; 5]. This will help build confidence in communication and reduce speech anxiety.

In addition, the integration of psychological techniques requires the training of teachers, who must have a basic knowledge of psychology and be able to adapt these techniques to the specifics of the group.

The introduction of such practices will create a supportive learning environment that will not only improve students' language skills but also have a positive impact on their psycho-emotional well-being.

In our teaching activities, we actively implement a comprehensive approach to learning, which is based on a combination of classical English teaching methods and modern psychological techniques. Such integration not only improves students' academic performance but also significantly increases their personal involvement, emotional stability and self-confidence.

One of the central elements of our approach was the regular use of the positive psychology technique 'Gratitude Journal'. Every week, students wrote down 3-5 things they were grateful for. This helped to:

• shift attention from negative thoughts to positive ones;

• develop internal motivation to learn;

• reduce anxiety and stress, especially during exams or periods of heavy workload.

This practice also contributed to the creation of a supportive learning environment where students felt heard and psychologically protected. As a result, engagement in the learning process increased and the overall dynamics of the group improved.

In order to overcome language barriers and anxiety, we used the Gestalt approach during oral presentations, in particular the 'here and now' awareness technique. This technique involved:

• shifting students' attention from the result (grades, opinions of others) to their own feelings in the moment;

• focusing on pronunciation, breathing, and emotions;

• teaching self-regulation and stress management.

The result was a reduction in fear of public speaking and, accordingly, an improvement in students' communication skills. Many of them began to express themselves more freely in English, demonstrating a higher level of participation in dialogues and debates.

In the context of emotional intelligence development, role-playing games were introduced to help develop empathy and effective interpersonal communication skills. These techniques were especially valuable for students majoring in psychology, where the ability to build trusting communication is a professional necessity. Through role-playing scenarios, we modelled real-life situations — consultations, conflicts, interviews — which allowed students to develop practical interaction skills and emotional flexibility.

Together, these elements form an effective psychological and pedagogical model of learning that promotes the harmonious development of both the linguistic and personal qualities of students. This approach not only ensures high-quality foreign language acquisition, but also shapes emotionally mature, self-confident professionals.

Thus, the examples given demonstrate that the integration of psychological techniques into the English language learning process is not only theoretically sound but also proven in practice, contributing to the comprehensive development of the student's personality and increasing the effectiveness of language learning.

**Conclusions.** The use of psychological techniques — positive psychology, the Gestalt approach, and the development of emotional intelligence — significantly increases the effectiveness of English language learning. They contribute to reducing language anxiety, increasing motivation, improving emotional regulation, and developing communication skills. The integration of these techniques into the learning process creates a supportive environment that positively affects both academic performance and the psycho-emotional state of students. With regard to the prospects for further research, it is advisable to conduct empirical studies on the impact of specific psychological techniques in different educational contexts and age groups. It is also important to develop teacher training programmes that take psychological competence into account.

***References***

1. Aydın, S., & Tekin, M. (2023). Positive psychology and language learning: A systematic scoping review. Review of Education, 11(1), 111–127. URL: https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/rev3.3420
2. Derakhshan, A. (2022). Revisiting Research on Positive Psychology in Second and Foreign Language Education: Trends and Directions. Studies in Second Language Learning and Teaching, 12(3), 439–457. URL: https://www.researchgate.net/publication/366579812_Revisiting_Research_on_Positive_Psychology_in_Second_and_Foreign_Language_Education_Trends_and_Directions
3. Lasekan O., Godoy M., Méndez-Alarcón C. (2024). Integrating emotional vocabulary in EFL education: a model for enhancing emotional intelligence in pre-service EFL teachers. Educational Psychology. Volume 15. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1508083/full
4. Wang Y., Derakhshan A., Jun Zhang L. (2021). Researching and practicing positive Phychology in second/foreign language learning and teaching: the past, current and future directions. Frontiers in Psychology. Sec. Positive Psychology. Vol. 12. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.731721/full
5. Yang L., Duan M. (2023). The role of emotional intelligence in EFL learners' academic literacy development. Heliyon, 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/367334201_The_role_of_emotional_intelligence_in_EFL_learners'_academic_literacy_development

***Література:***

1. Aydın, S., & Tekin, M. (2023). Positive psychology and language learning: A systematic scoping review. Review of Education, 11(1), 111–127. URL: https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/rev3.3420
2. Derakhshan, A. (2022). Revisiting Research on Positive Psychology in Second and Foreign Language Education: Trends and Directions. Studies in Second Language Learning and Teaching, 12(3), 439–457. URL: https://www.researchgate.net/publication/366579812_Revisiting_Research_on_Positive_Psychology_in_Second_and_Foreign_Language_Education_Trends_and_Directions
3. Lasekan O., Godoy M., Méndez-Alarcón C. (2024). Integrating emotional vocabulary in EFL education: a model for enhancing emotional intelligence in pre-service EFL teachers. Educational Psychology. Volume 15. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1508083/full
4. Wang Y., Derakhshan A., Jun Zhang L. (2021). Researching and practicing positive Phychology in second/foreign language learning and teaching: the past, current and future directions. Frontiers in Psychology. Sec. Positive Psychology. Vol. 12. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.731721/full

5. Yang L., Duan M. (2023). The role of emotional intelligence in EFL learners' academic literacy development. Heliyon, 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/367334201_The_role_of_emotional_intelligence_in_EFL_learners'_academic_literacy_development

*UDC 57.083:37.091.3:378.147*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1749-1756*

**Kolozhvari Stepan** PhD in Environmental Sciences, Associate Professor at the Department of Biology and Chemistry, István Fodor Research Centre, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, Berehove, https://orcid.org/0000-0002-4527-7762

**Andrik Eva** PhD in Biological Sciences, Associate Professor at the Department of Biology and Chemistry, István Fodor Research Centre, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, Berehove, https://orcid.org/0000-0001-9923-6395

**Kohut Erzhebet** PhD in Biological Sciences, Associate Professor at the Department of Biology and Chemistry, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, Berehove, https://orcid.org/0000-0002-7614-1606

# OPPORTUNITIES FOR DEMONSTRATIVE EXPERIMENTATION IN MICROBIOLOGY AND CYTOLOGY EDUCATION WITHIN BIOLOGY TEACHER TRAINING

**Abstract.** Microbiology and cytology play a vital role in biological sciences, yet its teaching in schools often remains highly theoretical due to the scarcity of accessible experimental practices. Traditional microbiological methods generally require sterile conditions, specialized equipment, and costly reagents, making them unsuitable for secondary school environments. This gap between textbook-based knowledge and hands-on learning presents a particular challenge in biology teacher training, where future educators must acquire not only theoretical expertise but also practical, low-cost methods adaptable to diverse classroom contexts. To address this issue, the present study introduces a series of simple and safe experiments that use readily available materials such as yeast, sugar, salt, household food items, and water samples. These experiments illustrate fundamental microbiological processes including fermentation, gas production, substrate utilization, microbial growth, biofilm formation, and the ecological role of microorganisms in environmental cycles. Designed to be low-cost, these practices are well suited to schools and teacher training institutions with limited laboratory resources. The educational value of these methods lies in their ability to make invisible microbial processes visible, thereby bridging the gap between abstract knowledge and experiential learning. Students gain opportunities to practice experimental design, observation, data analysis, and hypothesis testing, while also strengthening problem-solving skills and scientific reasoning. In addition, these activities foster inquiry-based learning and support the development of sustainability-

oriented perspectives, as they highlight the ecological importance of microorganisms in oxygen cycling, biodegradation, and human health. Importantly, the proposed experiments can be integrated into multiple educational settings from short classroom demonstrations to extracurricular projects and outdoor environmental activities ensuring broad pedagogical flexibility. By equipping future teachers with practical, adaptable, and cost-effective experimental approaches, this study contributes to more engaging, inquiry-driven microbiology education that prepares students to connect science with real-world environmental and societal issues.

**Keywords:** microbiology, cytology, biology teacher education, low-cost experiments inquiry-based learning, yeast model systems, science education for sustainability.

**Коложварі Степан** PhD з наук про екологія, доцент кафедри біології та хімії, Науково-дослідний центр імені Фодор Іштвана, Закарпатський угорський інтитут імені Ференца Ракоці ІІ, м. Берегове, https://orcid.org/0000-0002-4527-7762

**Андрик Єва** кандидат біологічних наук, доцент кафедри біології та хімії, Науково-дослідний центр імені Фодор Іштвана, Закарпатський угорський інтитут імені Ференца Ракоці ІІ, м. Берегове, https://orcid.org/0000-0001-9923-6395

**Когут Ержебет** PhD з біологічних наук, доцент кафедри біології та хімії, Закарпатський угорський інтитут імені Ференца Ракоці ІІ, м. Берегове, https://orcid.org/0000-0002-7614-1606

## МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕМОНСТРАЦІЙНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ ПРИ ВИКЛАДАННІ МІКРОБІОЛОГІЇ ТА ЦИТОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ВЧИТЕЛІВ БІОЛОГІЇ

**Анотація.** Мікробіологія та цитологія відіграють важливу роль серед біологічних наук, проте її викладання в школах часто залишається суто теоретичним через брак доступних експериментальних практик. Традиційні мікробіологічні методи зазвичай вимагають стерильних умов, спеціалізованого обладнання та дорогих реагентів, що робить їх непридатними для застосування в умовах середньої школи. Цей розрив між знаннями, отриманими з підручників, та реальними практичними навичками представляє особливу проблему в підготовці вчителів біології, де майбутні педагоги повинні опанувати не тільки теоретичні знання, але й практичні, недорогі методики, які можна адаптувати до різних умов у класі. Для вирішення цієї проблеми в даному дослідженні представлено серію простих і безпечних експериментів, в яких використовуються легкодоступні матеріали, такі як дріжджі, цукор, сіль, продукти харчування та зразки води. Ці експерименти ілюструють основні мікробіологічні

процеси, включаючи ферментацію, газоутворення, використання субстрату, ріст мікроорганізмів, утворення біоплівки та екологічну роль мікроорганізмів в екологічних циклах. Оскільки ці методи є недорогими, вони можуть використовуватися в школах та закладах підготовки вчителів з обмеженими лабораторними ресурсами. Освітня цінність цих методів полягає в їхній здатності зробити невидимі мікробіологічні процеси видимими, тим самим заповнюючи прогалину між абстрактними знаннями та досвідним навчанням. Учні отримують можливість практикувати експериментальне планування, спостереження, аналіз даних та перевірку гіпотез, одночасно зміцнюючи навички вирішення проблем та наукового мислення. До того ж, ці заходи сприяють навчанню на основі досліджень та сприяють формуванню поглядів, орієнтованих на сталий розвиток, так як вони підкреслюють екологічну важливість мікроорганізмів у кругообігу кисню, біологічному розпаді та здоров'ї людини.

Важливо, що запропоновані експерименти можуть бути інтегровані в різноманітні освітні заходи, від коротких демонстрацій у класі до позашкільних проектів та екологічних занять на свіжому повітрі, забезпечуючи значну педагогічну універсальність. Ознайомлюючи майбутніх вчителів з практичними, адаптивними та економічно ефективними експериментальними підходами, це дослідження сприятиме більш цікавому, дослідницькому навчанню мікробіології, яке готує студентів до поєднання науки з реальними екологічними та соціальними проблемами.

**Ключові слова:** мікробіологія, цитологія, підготовка вчителів біології, маловитратні експерименти, дослідницьке навчання, модельні системи на дріжджах, екологічна освіта для сталого розвитку.

**Problem statement.** Microbiology and cytology are a fundamental areas of biological sciences, yet their teaching in schools often remains abstract due to the lack of accessible experimental approaches. Many traditional microbiological methods require specialized laboratory equipment, sterile conditions, and costly reagents, which are rarely available in secondary school settings. This creates a gap between theoretical knowledge presented in textbooks and students' direct experience with microbial processes. In teacher training, this challenge becomes even more pronounced, as future biology teachers must be equipped not only with scientific understanding but also with practical tools they can later apply in diverse classroom contexts. Without such preparation, educators may rely on purely descriptive instruction, which limits students' engagement and understanding. Furthermore, resource limitations in schools, particularly in economically constrained regions, exacerbate the difficulty of introducing microbiological experimentation. There is therefore a clear need for methods that are simple, low-cost, safe, and adaptable to non-specialized environments. Such methods should also be pedagogically meaningful, encouraging inquiry, critical thinking, and problem-solving skills. By integrating these practices into teacher training, future educators can expand their methodological repertoire and foster

active, experience-based learning in their classrooms. Addressing this issue is crucial for bridging the gap between university-level microbiology education and school-level practice, while also supporting sustainability-oriented science teaching.

**Analysis of recent research and publications.** The teaching of microbiology and cytology in biology teacher training is crucial for developing students' scientific thinking and fostering pedagogical competencies. At the same time, the current geopolitical and economic situation, particularly in countries facing difficulties such as Ukraine, often limits laboratory capacity, reagent supply, and infrastructure availability [1, 2]. Therefore, it is advisable to integrate simple and low-cost experiments into microbiology education that can be carried out using locally available materials, while still effectively supporting demonstration and comprehension.

*Saccharomyces cerevisiae* is a particularly advantageous model organism in this context, as it is safe to handle, inexpensive to obtain, and suitable for studying a wide range of fundamental microbiological and biochemical phenomena [6]. Previous studies have highlighted that yeast-based experiments can be effectively integrated into teacher training, offering students the opportunity to engage in the experience of research-based learning [5, 1].

Through a simple experimental setup, yeast fermentation activity can be easily examined, for instance by using a balloon and water displacement method, which also allows the demonstration of environmental factors such as pH, salt concentration, or sugar level [3, 7]. Another possibility is the demonstration of biofuel cells using baker's yeast, where redox indicators can be employed to illustrate electron transfer processes and the basics of energy conversion [5].

These experiments fit well into the framework of CURE (Course-Based Undergraduate Research Experience), which emphasizes active student participation and independent problem solving. CURE-type experiments contribute to the development of scientific reasoning, the ability to formulate hypotheses, and the skills of data analysis, while being conducted in a low-cost and safe environment [8, 1].

The effectiveness of microbiology education in biology teacher training can thus be enhanced by implementing simple yeast-based experiments that combine minimal equipment and cost requirements with the dual aims of transferring scientific knowledge and developing pedagogical competencies.

**The purpose of the article is** to present a collection of simple, low-cost, and pedagogically effective microbiological experiments that can be integrated into biology teacher training. These experimental approaches are designed to illustrate fundamental microbiological concepts, foster scientific thinking, and provide future educators with practical methods adaptable to resource-limited educational environments. By combining professional skill development with accessible laboratory practices, the study aims to bridge the gap between theoretical knowledge and classroom application.

**Recommended Experiments for Low-Cost Microbiology Education**

In order to strengthen microbiology education in biology teacher training, a set of simple, safe, and low-cost experiments can be introduced that rely on readily available materials and minimal laboratory infrastructure. These activities not only demonstrate fundamental microbial processes but also help future teachers gain practical experience in experimental design, observation, and data analysis, which they can later adapt for school practice. Below, several recommended experiments are described in detail, including objectives, preparation, procedure, expected outcomes, and pedagogical implications.

**Yeast Fermentation in a Balloon**

This experiment illustrates fermentation and $CO_2$ production by yeast through the visible inflation of a balloon. Using food-grade baker's yeast and sugar, the setup is both safe and inexpensive. A 250 ml bottle is filled with 50 ml of yeast–sugar solution (1 tablespoon sugar dissolved in 100 ml lukewarm water, plus 1 teaspoon yeast), sealed with a balloon, and placed in a warm environment at 30–35 °C. Within 30–60 minutes, the balloon inflates due to gas formation. Measuring the balloon circumference or displaced water volume over time allows students to construct a gas-production curve and estimate fermentation rate. The experiment stimulates discussion about the difference between aerobic and anaerobic metabolism and the effect of temperature on enzyme activity. If no gas forms, the yeast is likely inactive or overheated. As an alternative, a glove may replace the balloon, and subjective warmth can substitute for a thermometer in resource-limited settings.

**Effect of Sugar Concentration on Fermentation**

The influence of substrate availability can be tested by preparing sugar solutions of varying concentrations (2%, 5%, 10%, 20%), each inoculated with the same amount of yeast. These are sealed with balloons or set up in a water-displacement system. Gas production is recorded every 10 minutes for 1 hour, and the results are compared across concentrations.

Typically, fermentation increases with sugar concentration up to an optimum, then slows due to osmotic inhibition at high levels. Students are encouraged to reflect on the biological basis of osmotic stress. If all samples show low activity, yeast viability should be checked. Simple PET bottles and gloves may substitute for laboratory glassware.

**Influence of Salt Concentration on Yeast Growth**

To demonstrate osmotic stress effects, yeast suspensions are added to NaCl solutions of 0%, 2%, 5%, and 10% and incubated at ~30 °C for 24 hours. Growth is assessed visually by turbidity of the suspensions. Typically, increasing salt concentration reduces growth, with complete inhibition at higher levels. This experiment enables discussion of microbial adaptation mechanisms such as compatible solute accumulation. If all samples grow, the salt concentration may have been too low. Minimal equipment is required: kitchen salt, water, test tubes, and a warm place for incubation.

**Effect of Antibiotics on Yeast Growth**

Antimicrobial inhibition can be demonstrated using yeast spread on the surface of a simple growth substrate such as agar plates, boiled rice, or even bread slices. Commercial antibiotic tablets (e.g., penicillin) are placed on the inoculated surface and incubated for 24–48 hours at room temperature. Inhibition zones can be observed around active antibiotics. This activity fosters understanding of selective inhibition and the mechanisms of antibiotics. If no zone appears, the antibiotic may be inactive or the substrate too dry. In resource-limited settings, household food materials can replace agar media. Waste should be sealed and disposed of as household waste.

**Heat Tolerance of Yeast**

The impact of temperature on microbial viability is explored by dividing yeast suspensions into tubes and exposing them for 10 minutes to water baths at 20 °C, 40 °C, 60 °C, and 80 °C. After treatment, sugar solution is added and gas production is observed. Yeast typically survives and ferments well at moderate temperatures, while higher temperatures reduce or eliminate viability. Students analyze survival patterns and discuss enzyme denaturation. Excessive exposure times may lead to universal cell death. In the absence of laboratory baths, hot water in thermos bottles can provide approximate temperature ranges.

**Fermentation of Different Sugars**

Yeast's ability to metabolize different carbohydrates can be compared by preparing solutions of glucose, fructose, sucrose, and lactose. Equal amounts of yeast are inoculated, and fermentation activity is monitored by gas production. While glucose, fructose, and sucrose are efficiently utilized, lactose is generally not fermented due to the absence of β-galactosidase in baker's yeast. This leads to fruitful discussion about enzyme specificity and metabolic diversity. Household sugars can serve as substrates, and the experiment requires only bottles, balloons, and basic measurement tools.

**Mold Growth on Bread**

The ubiquity of fungal spores is easily demonstrated by moistening bread slices and sealing them in plastic bags at room temperature. Over 3–7 days, visible mould colonies of varying colours and textures emerge, reflecting environmental spore diversity. Students observe colonization patterns and discuss factors influencing fungal growth, such as humidity and substrate availability. If no growth occurs, preservatives in commercial bread may be the cause; homemade bread or rice can be used instead. Handling requires gloves, and samples should be discarded sealed.

**Hand Hygiene Demonstration**

The effectiveness of handwashing can be demonstrated by pressing hands onto slices of bread or cooked rice before and after washing, then sealing the samples in plastic bags. After several days, differences in microbial growth illustrate the impact of hygiene practices. This simple and engaging experiment is highly suitable for school demonstrations, reinforcing public health concepts. If no growth occurs, the substrate may contain preservatives.

**Isolation of Bacterial Colonies from Household Surfaces**

To highlight the ubiquity of bacteria, swabs from common objects (e.g., door handles, phones) can be streaked onto simple substrates such as boiled rice or gelatine plates. After incubation at room temperature for several days, colonies of different sizes, shapes, and colours emerge, providing visual evidence of microbial diversity. Discussion focuses on environmental microbiota and colony morphology. Since unknown microorganisms may grow, plates should remain sealed.

**Simulated Wastewater Biodegradation**

The role of microbes in environmental protection can be illustrated by adding yeast or soil samples to bottles of dilute soapy water. Over 3–5 days, microbial activity leads to turbidity changes and foam reduction compared to control bottles with only soapy water. This qualitative experiment demonstrates microbial biodegradation and its relevance to wastewater treatment. If no changes are observed, adding fresh soil may provide additional active microbes. The setup requires only bottles, water, soap, and simple inoculum, making it ideal for resource-limited contexts.

**Conclusions.** The presented experiments not only support the understanding of fundamental microbiological concepts but also contribute significantly to the professional development of future biology teachers. Their simplicity, low cost, and ease of implementation make them valuable tools for teacher education, as they expand the methodological repertoire of pre-service teachers and provide practical models that can be adapted even in resource-limited environments [8].

From a pedagogical perspective, these activities foster a variety of learning outcomes. They enhance experimental design and problem-solving skills by encouraging students to construct functional experimental systems from basic materials, while also integrating controls and variables into their designs [1].

Moreover, the experiments develop critical thinking and data analysis skills, as students are required to interpret results, create graphs, and identify possible sources of error [4].

The immediate and visible outcomes of these experiments also increase student motivation and confidence, reinforcing engagement with biological processes [7].

Methodologically, one of the most important outcomes is the realization that scientific inquiry is not the privilege of well-equipped laboratories, but rather the product of thoughtful questioning and creative execution. This perspective prepares future teachers to make microbiology accessible to their own students, providing engaging and meaningful learning experiences [6].

Incorporating these experiments into biology teacher training thus strengthens both scientific and pedagogical competencies. Pre-service teachers acquire methodological frameworks that enable them to present microbiology in an approachable, student-cantered manner. In this way, the experiments simultaneously foster professional preparedness, creative problem-solving, and an experiential approach to learning.

***References:***

1. Brownell, S. E., Kloser, M. J., Fukami, T., & Shavelson, R. (2012). Undergraduate biology lab courses: Comparing the impact of traditionally based "cookbook" and authentic research-based courses on student lab experiences. Journal of College Science Teaching, 41(4), 36–45.
2. Chan, K. H. (2016). A simple microscale setup for investigating yeast fermentation in high school biology classrooms. The American Biology Teacher, 78(8), 669–675. https://doi.org/10.1525/abt.2016.78.8.669
3. Goudsouzian, L. K., McLaughlin, J. S., & Slee, J. B. (2017). Using yeast to make scientists: A six-week student-driven research project for the cell biology laboratory. CourseSource. https://doi.org/10.24918/cs.2017.4
4. Lago A., Masiero S., Bramuzzo S., Callegaro E., Poloni E., Corrà F., & Santovito G. (2017). Exploring microbiology and biotechnologies: A laboratory approach to the study of yeasts and bacteria in primary school. INTED2017 Proceedings, 4109–4118.
5. Lago A., Masiero S., Bellio, M., Piva,E., Schumann S., Irató, P., & Santovito G. (2022). Bacteria and yeasts in primary school: A laboratory approach to the study of microbiology and biotechnologies. IJAEDU International E-Journal of Advances in Education, 8(23), 163–171.
6. Marshall, P. A. (2022). Utilizing Saccharomyces cerevisiae in the classroom: A versatile organism for teaching and learning. Mycologia Society of America Educational Resources, 1–12.
7. Oztas, F. (2022). A simple microscale setup for investigating yeast fermentation: An educational approach. Journal of Microbiology & Biology Education, 23(3), 2231621.
8. Weaver, G. C., Russell, C. B., & Wink, D. J. (2008). Inquiry-based and research-based laboratory pedagogies in undergraduate science. CBE—Life Sciences Education, 7(3), 317–330.

***Література:***

1. Brownell, S. E., Kloser, M. J., Fukami, T., & Shavelson, R. (2012). Undergraduate biology lab courses: Comparing the impact of traditionally based "cookbook" and authentic research-based courses on student lab experiences. Journal of College Science Teaching, 41(4), 36–45.
2. Chan, K. H. (2016). A simple microscale setup for investigating yeast fermentation in high school biology classrooms. The American Biology Teacher, 78(8), 669–675. https://doi.org/10.1525/abt.2016.78.8.669
3. Goudsouzian, L. K., McLaughlin, J. S., & Slee, J. B. (2017). Using yeast to make scientists: A six-week student-driven research project for the cell biology laboratory. CourseSource. https://doi.org/10.24918/cs.2017.4
4. Lago A., Masiero S., Bramuzzo, S., Callegaro, E., Poloni, E., Corrà, F., & Santovito G. (2017). Exploring microbiology and biotechnologies: A laboratory approach to the study of yeasts and bacteria in primary school. INTED2017 Proceedings, 4109–4118.
5. Lago, A., Masiero, S., Bellio, M., Piva, E., Schumann, S., Irató, P., & Santovito, G. (2022). Bacteria and yeasts in primary school: A laboratory approach to the study of microbiology and biotechnologies. IJAEDU International E-Journal of Advances in Education, 8(23), 163–171.
6. Marshall, P. A. (2022). Utilizing Saccharomyces cerevisiae in the classroom: A versatile organism for teaching and learning. Mycologia Society of America Educational Resources, 1–12.
7. Oztas, F. (2022). A simple microscale setup for investigating yeast fermentation: An educational approach. Journal of Microbiology & Biology Education, 23(3), 2231621.
8. Weaver, G. C., Russell, C. B., & Wink, D. J. (2008). Inquiry-based and research-based laboratory pedagogies in undergraduate science. CBE—Life Sciences Education, 7(3), 317–330.

*UDK 004.8:37*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1757-1766*

**Shenderuk Olena Borysivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Foreign Philology Department, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, https//orcid.org/ 0000-0003-4147-327X

**Perminova Vladyslava Anatoliivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Foreign Philology Department, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, https//orcid.org 0000-0002-5082-6308

**Lytvyn Svitlana Volodymyrivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of Foreign Philology Department, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, https//orcid.org/ 0000-0002-0530-1828

# INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION: GOOD OR EVIL?

**Abstract.** Artificial intelligence (AI) is one of the most promising and at the same time the most controversial technologies of the modern world. Its development covers various aspects of science and technology, from theoretical foundations to practical applications, changing industries related to data processing, automation, medicine, finance, transportation, and other areas of human activity. This article discusses the concept of “artificial intelligence”, the differences between teacher's activities and AI, the principles and methods behind this technology, the benefits of using it in education, and analyzes the opportunities and challenges that arise in the process of integrating AI into the educational sphere. The focus is shifted to the change in the educational landscape due to the spread of AI, in particular, the key concept is analyzed in the context of its interaction with traditional pedagogical methods and teacher functions. The key principles and methods underlying AI technologies, including machine learning, neural networks, natural language processing, and other intelligent algorithms that allow creating systems capable of self-education, adaptation, and prediction, are considered. Special attention is paid to the analysis of the difference between the activities of a teacher and AI. The roles and functions that remain with a person and which can be successfully automated are systematized. The advantages of using AI in education are investigated. Thus, the use of intelligent systems can significantly improve personalized learning by creating individual development trajectories for each student, increase the efficiency of knowledge assessment, and facilitate access to educational resources at any stage of learning. However, the use of such technologies also brings new challenges. In particular, the need to adapt teachers to new working conditions, the problem of ethical use of AI and ensuring fairness in

the use of automated assessment systems. Attention is drawn to the risks that arise when integrating this technology into educational institutions. Existing research and practical examples of AI application in education are analyzed, and recommendations for further development and regulation of this area are proposed, taking into account modern technological advances and social needs.

**Keywords:** artificial intelligence, differences between teacher's activity and AI, education and AI, advantages of AI in education, challenges and problems related to AI, methods and approaches to detect AI in students' papers.

**Шендерук Олена Борисівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, https//orcid.org/ 0000-0003-4147-327X

**Пермінова Владислава Анатолівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, https//orcid.org 0000-0002-5082-6308

**Литвин Світлана Володимирівна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземної філології, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, https//orcid.org/ 0000-0002-0530-1828

## ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТУ: ДОБРО ЧИ ЗЛО?

**Анотація.** Штучний інтелект (ШІ) є однією з найперспективніших і водночас найбільш суперечливих технологій сучасного світу. Його розвиток охоплює різні аспекти науки та техніки, від теоретичних основ до практичного застосування, змінюючи галузі, пов'язані з обробкою даних, автоматизацією, медициною, фінансами, транспортом та іншими сферами людської діяльності. У цій статті розглянуто поняття «штучний інтелект», відмінності діяльності викладача і ШІ, принципи та методи, що стоять за зазначеною технологією, переваги використання при навчанні, а також проаналізовано можливості та виклики, що виникають в процесі інтеграції ШІ у освітню сферу. Змінено фокус уваги на зміну освітнього ландшафту завдяки поширенню ШІ, зокрема, проаналізовано ключову концепцію в контексті його взаємодії з традиційними педагогічними методами та функціями викладача. Розглянуто ключові принципи та методи, на яких базуються технології ШІ, зокрема, машинне навчання, нейронні мережі, обробка природної мови та інші інтелектуальні алгоритми, що дають змогу створювати системи, здатні до самоосвіти, адаптації та прогнозування. Окрему увагу приділено аналізу різниці між діяльністю викладача і ШІ. Систематизовано ролі та функції, які залишаються за людиною, а які можуть бути успішно автоматизовані. Досліджено переваги застосування

ШІ в освіті. Так, використання інтелектуальних систем може значно покращити персоналізоване навчання, створюючи індивідуальні траєкторії розвитку для кожного студента, підвищити ефективність оцінювання знань та сприяти доступу до освітніх ресурсів на будь-якому етапі навчання. Однак, із застосуванням таких технологій виникають і нові виклики. Зокрема, необхідність адаптації педагогічних працівників до нових умов роботи, проблема етичного використання ШІ та забезпечення справедливості у використанні автоматизованих систем оцінювання. Звернено увагу на ризики, що виникають під час інтеграції цієї технології в освітні установи.

Проаналізовано існуючі дослідження та практичні приклади застосування ШІ в освіті, а також запропоновано рекомендації щодо подальшого розвитку та регулювання цієї сфери з урахуванням сучасних технологічних досягнень та соціальних потреб.

**Ключові слова:** штучний інтелект, відмінності діяльності викладача і ШІ, освіта та ШІ, переваги ШІ при навчанні, виклики та проблеми, пов'язані з ШІ, методи та підходи по виявленню ШІ в роботах студентів.

**Introduction.** Artificial intelligence (AI) has evolved from a theoretical concept to one of the most driving forces of the 21st century. From improving everyday experiences to revolutionizing industry, AI is changing the way we live, work, and interact with the world around us. Artificial intelligence is the simulation of human intelligence processes by machines, in particular computer systems. These processes include learning (acquiring in formation and rules for reasoning), reasoning (solving problems using logical steps), and self-correction. The term "artificial intelligence" was first used by John Mc Carthy in 1956, and since then, this concept has acquired an interdisciplinary meaning and covers computer science, mathematics, linguistics, cognitive psychology, neuroscience, engineering, etc.

**The purpose of this article** is to analyze the concept of AI, identify the main differences between AI and a teacher, determine its strengths and weaknesses, compare AI with a teacher, and identify methods that will help determine whether a student has used artificial intelligence.

**Findings of the Study.** Over the past century numerous scientists, mathematicians, and researchers have been collectively working on the research and development of AI. Alan Turing (1912-1954) is considered the father of theoretical computer science and artificial intelligence. His main works are "Turing Machine" and "Turing Test". In 1936, Turing proposed the Turing Machine, a theoretical model of computing that underlies modern computing. In 1950, he also introduced the famous Turing Test, a criterion for machine intelligence. According to Turing's test, if a machine can have a conversation with a human without the human realizing that he or she is interacting with the machine, the machine can be said to have artificial intelligence. His work laid the foundation for much of artificial intelligence theory and computational models [1].

Another AI researcheris John Mc Carthy (1927-2011), who coined the term "artificial intelligence". His main works are "The LISP Programming Language" and "The Dartmouth Conference" [2]. He also created the LISP programming language, which became fundamental to AI research and is still used in some AI applications.

Marvin Minsky was one of the founders of AI and co-founder of the Artificial Intelligence Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology. In his book "The Society of the Mind" (1986), Minsky proposed that human intelligence arises from the interaction of simple processes, which he described as "agents" working together as a society.

He also worked on the development of neural networks, early models of machine learning [3].

The work of Claude Shannon had a great influence on AI. In his 1950 article "Programming a Computer to Play Chess", Shannon conducted the first serious analysis of machine chess, which later became a key area of AI research. He was also one of the founders of the idea of using algorithms to solve problems, including in the context of learning and decision-making [4].

Allen Newell and Herbert A. Simon are considered to be the pioneers of cognitive psychology and AI. Their main works are the General Problem Solver (GPS) and huristic search [5]. In the 1950s, they developed the General Problem Solver (GPS), one of the first artificial intelligence programs designed to mimic human problem solving. Their work on heuristics and decision making influenced artificial intelligence models in areas such as search algorithms and expert systems.

Leading experts in the field of artificial intelligence include Jude Pearl, who revolutionized the way machines understand causality, Jan Lekun with his pioneering work in deep learning and convolutional neural networks, Yoshua Bengio, who is a leading researcher in the field of generative models and representation-based learning, which allow machines to learn useful features and patterns from data more flexibly, researcher Andrei Karpaty, known for his contribution to the development of deep learning for autonomous vehicles, and others.

A well-known figure in the field of artificial intelligence ethics, with a particular focus on how AI affects society as a whole, is Kate Crawford, who has worked on the social implications of AI, exploring how AI systems can increase in equality, exacerbate prejudice, and have negative consequences formarginalized groups. In her book "The AI Atlas: Mapping the Geography of Artificial Intelligence", she examines the environmental and social costs of AI, including the huge energy consumption associated with training large AI models and the exploitation of labor embedded in the global supply chains that power AI technologies[6].

In summary, the development of artificial intelligence has been shaped by the work of many brilliant minds over the past century. From the theoretical foundations of Alan Turing to the break through sin deep learning by Jeffrey Hinton, Yoshua Bengio, and Jan Le Cun, AI has evolved from a philosophical and mathematical curiosity to a thriving interdisciplinary field. As AI continues to evolve, the

contributions of these early pioneers, as well as new researchers, will undoubtedly play a crucial role in shaping the future of AI technology and its impact on society. The field of artificial intelligence continues to evolve rapidly thanks to modern researchers whose innovative developments are breaking new ground.

Whether developing deep learning, improving the fairness and ethics of AI systems, or applying AI to solve real-world problems, these researchers are shaping the future of technology.

The analysis of the concept of "AI" allows us to divide it into two main categories:

1. Weak AI: This type of AI is designed to perform a specific task, such as facial recognition, voice assistants, or recommendation algorithms on platforms such as Netflix and Spotify. Most AI applications we encounter on a daily basis fall into this category.

2. General AI (Strong AI): Unlike narrow AI, general AI aims to replicate human cognitive abilities to perform a wide range of tasks that require reasoning, learning, and understanding. This type remains mostly theoretical.

In addition, it should be understood that AI includes the following key subfields:

- Machine learning (ML). This is a subfield of AI that allows machines to learn from data without explicit programming. ML uses statistical methods to allow computers to get better at tasks overtime. For example, spam filters improve by learning from patterns in email data.

- Deep learning, which is a specialized form of machine learning that mimics the structure and function of the human brain using artificial neural networks. Deep learning is at the heart of many advanced artificial intelligence applications, such as voice recognition, image processing, and autonomous driving.

- Natural language processing (NLP). This subfield of AI focuses on enabling machines to understand, interpret, and generate human language. It powers tools such as chatbots, virtual assistants, and language translation services.

- Computer vision. This subfield involves the ability of AI to interpret and make decisions based on visual data, such as images or video. Its applications range from facial recognition technology to autonomous vehicles that navigate the world using cameras.

- Robotics. AI is also at the heart of modern robotics, allowing machines to perform tasks that were previously only possible for humans, such as manufacturing, surgery, and even space exploration.

In our study, we tried to analyze the concept of "AI" in the context of learning. In the course of this analysis, we came to the following conclusion: there are significant differences between the work of a teacher and AI in the context of education.

While AI can support and complement teaching, the roles, functions, and capabilities of teachers and AI are quite different.

The following are the main differences between the minterms of their work and contribution to the educational process:

Table 1.1

**Differences between the activities of a teacher and artificial intelligence**

| Teacher | AI |
|---|---|
| **Empathy and emotional support** | **Lack of emotional intelligence** |
| **Social and emotional learning** | **Lack of empathy** |
| **Motivation and inspiration** | **Lack of human spark that makes learning fun** |
| **Adapting to students' needs** | **Lack of intuitive ability to respond flexibly to students' needs in complex, unpredictable situations** |
| **Promoting critical thinking** | **Limited critical thinking** |
| **Contextual decision-making** | **Predetermined answers** |
| **Managing group dynamics** | **Limited social interaction** |
| **Encouraging interaction between students** | **No promotion of social learning** |
| **Creating a safe, supportive environment** | **Fails to create or foster a culture of respect, collaboration, or emotional safety in the classroom** |
| **Creative lesson design** | **Structured rule-based learning** |
| **Cultural and contextual relevance** | **Limited contextual understanding** |
| **Dealing with ambiguity and complexity** | **Problems with subjectivity** |
| **Moral and ethical development** | **Lack of ethical reasoning** |
| **Mentoring and personal growth** | **Limited mentoring** |
| **Holistic assessment** | **Data-driven assessment** |
| **Personalized feedback** | **Feedback is based on algorithms and predefined criteria** |

So, as the table shows, teachers play an important role in guiding students, stimulating creativity, teaching complex concepts, and providing emotional and social support that AI cannot replicate. The future of education is likely to be a collaborative environment where AI tools help teachers perform their roles more effectively, but human teachers continue to provide the indispensable qualities of empathy, mentoring, and difficult decision-making. In other words, AI complements teachers, not replaces them. Obviously, AI can greatly enhance the educational process by providing personalized learning, automating administrative tasks, and supporting teachers in their work, but it cannot replace the subtle, human aspects of teaching. Teachers possess a unique set of skills, including emotional intelligence, mentoring, creativity, and the ability to navigate complex ethical and social issues that AI simply cannot replicate. The future of education will likely involve a partnership between teachers and AI, where AI serves as a tool to support and complement the work of human educators, rather than replace the mentirely.

Artificial intelligence has a wide range of applications, but we are most interested in its use in education. In the course of studying this issue, we have systematized its advantages and benefits as follows:

1. Personalization of learning

AI is very effective when personalized learning is required. It can assess a student's strengths and weaknesses, pace, and learning style, and then adapt lessons or exercises to individual needs. Learning platforms with artificial intelligence (such as DreamBox, Knewton, or Duolingo) adjust the difficulty of lessons, recommend specific resources, and even provide real-time feedback based on student performance. For example, in language learning apps such as Duolingo, artificial intelligence adapts the difficulty level of questions based on how well the learner is doing, ensuring that they are properly challenged without feeling overwhelmed.

2. Automate grading and feedback

In large classes, AI can help teachers automate the grading of assignments and exams. AI systems can grade multiple-choice tests, essays (using natural language processing), and problem-solving assignments quickly and consistently. This saves teachers time and allows them to focus on teaching rather than administrative tasks. For example, Turnitin and similar platforms use artificial intelligence to evaluate written content for originality and provide instant feedback on the quality of writing. In addition, AI can provide comments on grammar, spelling, and even structure.

3. Help with differentiation in diverse classrooms

In classrooms with students of different abilities, AI can support differentiated learning by offering adapted tasks for students with different levels of proficiency. It can also help students with learning disabilities or other special needs by providing specialized tools such as speech-to-text, translation, or reading assistants. A tool such as Microsoft Immersive Reader helps students with reading difficulties by adjusting text size, background color, and spacing, or by reading text aloud.

4. Providing assistance 24/7

AI chatbots or virtual assistants can provide 24/7 support to students by answering questions, providing explanations, and guiding them through learning materials. This is especially valuable for students who need help outside of class hours or when teachers are unavailable. In addition, chatbots provide instant, real-time feedback, allowing students to learn at their own pace.

5. Increase student engagement

AI can make learning more interesting through gamified learning experiences. Various adaptive games or tasks that encourage students to apply what they have learned in a fun and interactive way motivate them to stay active and retain knowledge.

6. Promote data-driven analysis

AI can be used to track students' progress over time, identify patterns, and provide information about their learning behavior. This can help teachers understand which students are excelling, which students need additional support, and which learning materials are most effective. In addition, potential problems (e.g., students at

risk of failing an exam) can be predicted, allowing teachers to intervene at an early stage.

7. Language learning and translation

AI is undoubtedly useful in language learning, providing instant translation, speech recognition, and pronunciation assistance. An example is the well-known Google Translate, which translates text in real time.

8. Large classes or online courses

In large classrooms, especially in online or blended learning environments, AI is particularly effective at scaling the learning process.

In massive open online courses (MOOCs), such as those offered on platforms such as CourseraoredX, AI systems can grade assignments, provide automated feedback, and suggest additional learning resources based on individual progress.

9. STEM education (science, technology, engineering, and math)

In STEM subjects, AI can help students solve complex problems, model simulations, and engage in hands-on learning. It can also help students learn coding, robotics, or data science by offering interactive tools and providing real-time feedback to help them solve problems. For example, it can help students design and test robots by simulating real-world scenarios, optimizing designs, and providing immediate feedback on their projects.

10. Analyze the student's previous work and progress.

So, it is not easy to determine whether a student has used artificial intelligence in their work, but by combining manual checks with AI detection tools, you can more effectively identify suspicious activity. By focusing on patterns in written work, checking sources and citations, and using AI detection platforms, educators can protect the integrity of their learning processes while promoting responsible use of technology. In addition, open conversations withstudents about AI ethics, academic integrity, and the proper use of AI tools can help increase transparency and prevent misuse.

Conclusions. Thus, the issue of AI is quite relevant, as it is becoming more integrated into our daily lives and has many advantages in shaping the future, stimulating innovation, and solving complex problems in various sectors. While analyzing the literature on AI, we identified two main categories of AI: narrow and general. In addition, we identified key subfields of AI, including machine learning, deep learning, computer vision, robotics, etc. A comparative characterization of AI and the teacher was made, which suggests that it is unlikely that it will completely replace human teachers in the future. We believe that AI will complement the work of teachers, enhancing their ability to provide education and support students in a personalized way. Teaching is not just about imparting knowledge. It's about connecting with students on an emotional level, understanding their needs, and keeping them motivated. Artificial intelligence lacks the empathy, intuition, and ability to build deep, trusting relationships that students need to thrive academically and personally. Moreover, human teachers are able to manage classroom dynamics, resolve conflicts, and create an environment in which students can engage in collaborative learning, and AI cannot

replicate the social, emotional, and ethical guidance that a human teacher provides in these situations. In this sense, AI can enhance the effectiveness of teachers, not replace them. The strengths of AI are identified, such as personalization of learning, helping teachers to automate the assessment of assignments and exams in large classes, helping to differentiate indifferent classes, providing 24/7 assistance, benefits for large classes or online courses, in learning foreign languages, helping students to solve complex problems, model simulations and participate in hands-on learning in STEM subjects, benefits for students with special needs. It is emphasized that the reare subjects and teaching methods such as literature, history, and philosophy where AI is unlikely to be able to replace a teacher, as they require subtle discussions, interpretation, and ethical considerations.

Methods have been identified that can help educators and institutions determine whether artificial intelligence has been used in a student's work. Among the mare repeated phrases, lack of persona lvoice, and excessive structure, complexity, lack of depth and detail. Among the tools and platforms that will help teachers check papers for AI are Turnitin, GPT Zero, AI Writing Check, and Copy Leaks. The main conclusion is that the future of education is a collaborative environment where AI tools help teachers perform their functions more effectively, but teachers continue to provide the indispensable qualities of empathy, mentoring, and complex decision-making.

***References:***

1. Grymashevych, H. I. (2023). Philosophy of artificial intelligence: Alan Turing. In A. Artiukhiv, M. Vikhliayev, & Y. Volk (Eds.), Academic integrity, open science, and artificial intelligence: How to create an ethical educational environment (pp. 124–125). Liha-Pres.

2. Gira Cloud. (2024, November 30). John McCarthy – the 'father' of artificial intelligence and cloud computing. Retrieved from https://gigacloud.ua/blog/navchannja/dzhon-makkarti-batko-shtuchnogo-intelektu-ta-hmarnih-obchislen

3. CBN. (2024, November 30). Artificial intelligence: Threat or help to humanity? Retrieved from https://cbn.com.ua/articles/2023-03-30-shtuchnyj-intelekt-zagroza-chy-dopomoga-lyudstvu

4. Yankiv, I. T. (2007). Analysis of educational computer chess programs. Theory and Methodology of Physical Education, (9), 9–12.

5. Simon, H. A., & Newell, A. (1970). Human problem solving: The state of the theory in 1970. Retrieved from https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=18ce82b07ac84aaf30b502c93076cec2accbfcaa

6. Pro IT. (2024, November 30). 13 influential figures in the world of AI. Retrieved from https://proit.ua/13-kliuchovikh-vplivovikh-osib-u-sviti-shi/

7. World Economic Forum. (2024, November 30). Everything you need to know about artificial intelligence in 2023: The must-read blogs. Retrieved from https://www.weforum.org/stories/2023/11/ai-2023-governance-summit/

***Література:***

1. Гримашевич Г. І. Філософія штучного інтелекту: Алан Тюрінг С. 124-125. Академічна доброчесність, відкрита наука та штучний інтелект: як створити доброчесне освітнє середовище : збірник есе програми підвищення кваліфікації / упорядники: А. Артюхов, М. Віхляєв, Ю. Волк. 18 вересня – 18 жовтня 2023 року. – Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. – 524 с.

2. Gira Cloud Джон Маккарті – «батько» штучного інтелекту та хмарних обчислень. URL: https://gigacloud.ua/blog/navchannja/dzhon-makkarti-batko-shtuchnogo-intelektu-ta-hmarnih-obchislen(дата звернення: 30.11.2024).

3. Штучний інтелект: загроза чи допомога людству? URL: https://cbn.com.ua/articles/2023-03-30-shtuchnyj-intelekt-zagroza-chy-dopomoga-lyudstvu (дата звернення: 30.11.2024).

4. Янків І.Т. Аналіз навчальних комп'ютерних шахових програм. Теорія та методика фізичного виховання. 2007. № 9. С.9-12.

5. Herbert A. Simon and Allen Newell. Human problem solving. The state of the theory in 1970. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=18ce82b07ac84aaf30b502c93076cec2accbfcaa (дата звернення: 30.11.2024).

6. 13 ключових впливових осіб у світі ШІ. URL: https://proit.ua/13-kliuchovikh-vplivovikh-osib-u-sviti-shi/ (дата звернення: 30.11.2024).

7. Everything you need to know about artificial intelligence in 2023 the must - read blogs. URL: https://www.weforum.org/stories/2023/11/ai-2023-governance-summit/ (дата звернення: 30.11.2024).

*УДК 378:37.018.43:37.016:811(043.3)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1767-1777*

**Алексахіна Тетяна Олексіївна** кандидат філологічних наук, доцент, старший викладач кафедриіноземних мов та лінгводидактики, Сумський державний університет, м. Суми, https://orcid.org/0000-0002-9905-330X

# ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ НЕФІЛОЛОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

**Анотація.** У статті розглянуто цифрове освітнє середовище університету як багатовимірний простір, що забезпечує розвиток іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей.

Показано, що актуальність дослідження зумовлена трансформаціями вищої освіти під впливом цифровізації, глобалізації та необхідності інтеграції українських випускників у міжнародний науковий і професійний простір. Установлено, що традиційні підходи до викладання іноземних мов не здатні повною мірою задовольнити вимоги сучасного ринку праці через обмежений аудиторний час, домінування граматико-перекладних практик та недостатню орієнтацію на міждисциплінарність.

Цифрове середовище університету постає не як сукупність окремих технологічних інструментів, а як інтегрована екосистема, що поєднує системи управління навчанням, мобільні додатки, хмарні сервіси, інструменти генеративного штучного інтелекту, технології віртуальної та доповненої реальності, елементи гейміфікації та системи аналітики навчання.

У процесі дослідження застосовано теоретичні методи дослідження (системний, порівняльний і контент-аналітичний аналіз), що дозволило виявити закономірності інтеграції цифрових інструментів у процес іншомовної підготовки здобувачів освіти.

Отримані результати засвідчили, що системи управління навчанням забезпечують структурованість і контроль, інформаційні технології підсилюють регулярність практики, чат-боти та штучний інтелект відкривають можливості для персоналізації й безпечного відпрацювання комунікативних ситуацій. У статті підкреслено, що ефективність цифрового середовища визначається не лише технічним рівнем його розбудови, а й якістю педагогічного дизайну, готовністю викладачів інтегрувати інноваційні технології та дотриманням принципів академічної доброчесності.

**Ключові слова:** цифрове освітнє середовище, університет, ЗВО, іншомовна компетентність, магістри нефілологічних спеціальностей, магістерська підготовка, LMS, професійна освіта.

**Aleksakhina Tetiana Oleksiivna** Candidate of Philological Science, Docent,instructor of the department offoreign languages and linguodidactics Sumy State University,Sumy, https://orcid.org/0000-0002-9905-330X

# DIGITAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT OF THE UNIVERSITY AS A FACTOR IN DEVELOPING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE OF MASTER'S STUDENTS IN NON-PHILOLOGICAL SPECIALTIES

**Abstract.** The article examines the digital educational environment of the university as a multidimensional space that ensures the development of foreign language competence among master's students of non-philological specialties. The relevance of the study is shown to be determined by the transformation of higher education under the influence of digitalization, globalization, and the need to integrate Ukrainian graduates into the international scientific and professional community. It has been established that traditional approaches to foreign language teaching cannot fully meet the requirements of the modern labor market due to limited classroom hours, the dominance of grammar-translation practices, and insufficient orientation toward interdisciplinarity. The digital environment of the university appears not as a set of separate technological tools but as an integrated ecosystem that combines learning management systems, mobile applications, cloud services, generative artificial intelligence tools, virtual and augmented reality technologies, gamification elements, and learning analytics systems. The study employed systemic, comparative, and content analysis methods, which made it possible to identify patterns of digital tool integration into the process of foreign language training. The results demonstrated that learning management systems ensure the structuring and control of learning, information technologies strengthen the regularity of practice, while chatbots and artificial intelligence open up opportunities for personalization and safe rehearsal of communicative situations. The article emphasizes that the effectiveness of the digital environment is determined not only by the technical level of its development but also by the quality of pedagogical design, the readiness of teachers to integrate innovative technologies, and adherence to the principles of academic integrity.

**Keywords:** digital educational environment, university, higher education institution, foreign language competence, master's students of non-philological specialties, master's training, LMS, professional education.

**Постановка проблеми.** Функціонування закладів вищої освіти в умовах глобальної цифровізації супроводжується змінами в освітніх парадигмах і потребою у створенні багатовимірних цифрових середовищ, здатних забезпечити якість та гнучкість підготовки фахівців різних галузей. Зокрема, для магістрів нефілологічних спеціальностей однією з важливих компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності, є іншомовна. Вона визначає здатність майбутніх фахівців до ефективної комунікації у міжнародному

академічному й професійному середовищі, до інтеграції у глобальні наукові та бізнес-процеси, а також до міжкультурної взаємодії. Традиційні моделі викладання іноземних мов не здатні у повному обсязі задовольнити ці потреби, оскільки вони спираються на обмежений аудиторний час, орієнтацію на відпрацювання граматичних структур і часто не враховують міждисциплінарний характер майбутньої діяльності магістрантів.

Цифрове освітнє середовище університету постає не лише як набір технологічних рішень, а як цілісна екосистема, що інтегрує платформи управління навчанням, мобільні додатки, сервіси для колаборації, аналітичні інструменти, технології віртуальної та доповненої реальності, генеративний штучний інтелект. Така екосистема забезпечує можливість формування іншомовної компетентності у спосіб, що відповідає сучасним вимогам до персоналізації, мобільності та інтернаціоналізації вищої освіти.

Проблема полягає в тому, що попри очевидні переваги цифрового середовища, досі зберігається розрив між технологічними можливостями і педагогічним дизайном курсів з іноземної мови для студентів нефілологічних сепціальностей. Вітчизняна практика демонструє значну фрагментарність у використанні цифрових ресурсів, які часто застосовуються як додаткові інструменти, а не як інтегрована система розвитку іншомовних навичок. Водночас міжнародні дослідження переконливо доводять, що саме інтегрована модель цифрового середовища дозволяє забезпечити комплексність навчального процесу, де розвиток мовних умінь відбувається у взаємозв'язку з формуванням професійних компетентностей.

Актуальність дослідження посилюється також соціокультурними й економічними викликами. Європейський простір вищої освіти вимагає від університетів України здатності готувати випускників, які вільно орієнтуються в академічному англомовному дискурсі, здатні брати участь у міжнародних дослідницьких проєктах і професійній комунікації. У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення країни питання інтеграції українських фахівців у глобальний ринок праці стає ще більш нагальним. Саме іншомовна компетентність, сформована в цифровому освітньому середовищі, виступає важливим чинником цієї інтеграції, оскільки поєднує гнучкість освітніх траєкторій із можливістю моделювати автентичні комунікативні ситуації за допомогою цифрових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження цифрового освітнього середовища університету як простору розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей сьогодні зосереджене на кількох напрямах. Передусім вивчається роль систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), які розглядаються як ядро цифрової інфраструктури. Al-Ajlan і Zedan [1] підкреслюють, що Moodle як відкрита платформа забезпечує інтеграцію тестів, автоматизованих систем оцінювання та широких можливостей для створення інтерактивних курсів.

Подібні висновки роблять Dahlstrom, Brooks і Bichsel [4], зазначаючи, що LMS виступають основою для структурованого управління освітнім процесом, надають викладачам можливість моніторингу активності студентів і формують прозоре середовище оцінювання.

Хмарні сервіси й колаборативні інструменти також посідають важливе місце в розвитку іншомовної компетентності фахівця. М. Шишкіна та Ю. Носенко [20] показують, що використання Google Docs у навчанні підвищує якість письмових робіт студентів і сприяє розвитку навичок взаємодії та колаборації. М. Бичко [19] доводить, що в умовах пандемії COVID-19 саме інтеграція онлайн-інструментів у навчальний процес дозволила підтримувати комунікацію та розширювати можливості для міжкультурної взаємодії студентів. Щодо мобільного навчання J. Burston [3] здійснив метааналіз понад 500 проєктів MALL (Mobile-Assisted Language Learning) і підтвердив, що використання мобільних застосунків стабільно підвищує рівень лексичної компетентності студентів. Lin і Lin [12] деталізують ці результати, наголошуючи на ефективності застосунків із відтермінованим повторенням, що забезпечує довготривалу пам’ять. Mahdi [13] доповнює, що мобільні технології позитивно впливають не лише на словниковий запас, а й на читання й аудіювання, особливо у випадку поєднання з LMS.

Окремий пласт досліджень стосується використання генеративного штучного інтелекту та чат-ботів. Wei [17] наголошує, що штучний інтелект у курсах англійської мови позитивно впливає на мотивацію студентів, розвиток саморегуляції та академічні результати. Hapsari & Wu [8] показують, що чат-боти знижують рівень мовленнєвої тривожності та стимулюють розвиток усного мовлення. Подібні результати отримав Li [11], який виявив, що інтерактивні діалоги з віртуальними асистентами підвищують рівень залученості студентів. Водночас Schmidt & Strasser [16] звертають увагу на ризики надмірної автоматизації й необхідність дотримання принципів академічної доброчесності. Використання імерсивних технологій, зокрема AR і VR, демонструє високий потенціал у формуванні професійно орієнтованої іншомовної компетентності. Belda-Medina і Calvo-Ferrer [2] показали, що такі технології сприяють не лише розвитку мовних навичок, а й підвищенню міжкультурної компетентності. Jensen і Konradsen [10] розглядають VR як засіб моделювання професійних ситуацій, які максимально наближені до реальних умов. Дослідження [15] доводить, що у бізнес-освіті VR-симуляції підвищують рівень комунікативної впевненості та формують професійну мовну поведінку.

Не менш важливим напрямом досліджень є гейміфікація іншомовного навчання. Domínguez та ін. [6] довели, що впровадження ігрових механік у курси підвищує залученість студентів і сприяє якіснішому виконанню завдань. Dichev і Dicheva [5] уточнюють, що результативність гейміфікації залежить від її інтеграції у педагогічний дизайн, а не від формального використання ігрових елементів.

Значний інтерес у науковій спільноті викликають питання аналітики навчання. Ifenthaler і Yau [9] показують, що learning analytics дозволяє формувати індивідуалізовані траєкторії навчання та забезпечує своєчасну підтримку студентів. Gašević, Dawson і Siemens [7] наголошують на важливості дотримання етичних стандартів під час збору та використання освітніх даних.

Отже, сучасні дослідження свідчать, що цифрове освітнє середовище університету слід розглядати не лише як технічну платформу, а як педагогічно спроєктовану екосистему, де поєднання LMS, мобільних технологій, штучного інтелекту, імерсивних інструментів та аналітики навчання створює комплексні умови для розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей.

**Мета статті.** Метою дослідження є теоретичне узагальнення та критичний аналіз наукових підходів до організації цифрового освітнього середовища університету як простору розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей, а також визначення перспективних напрямів інтеграції цифрових інструментів у практику вищої школи. Реалізація цієї мети передбачає виявлення закономірностей використання цифрових платформ, сервісів і технологій у процесі іншомовної підготовки, окреслення їхньої педагогічної цінності та потенційних обмежень, а також аналіз міжнародного й національного досвіду у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження. На першому етапі застосовувався метод системного аналізу, що дозволив розглянути цифрове освітнє середовище як багаторівневу екосистему, де технологічний і педагогічний виміри взаємодоповнюють один одного. Другим важливим інструментом став порівняльний метод, який забезпечив можливість співставлення практик вітчизняних і зарубіжних університетів.

Для інтерпретації зібраного матеріалу було використано метод контент-аналізу наукових джерел. Це дало змогу простежити, як у сучасних дослідженнях вибудовується логіка інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес, які компетентності визначаються як пріоритетні у формуванні іншомовної підготовки та які ризики окреслюються у зв'язку з поширенням цифрових рішень у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових праць та практик використання цифрового освітнього середовища у вищій школі дозволив виокремити низку результатів, що відображають сучасний стан і потенціал цієї сфери для розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей.

1. Системи управління навчанням (Moodle, Canvas, Google Classroom) підтвердили свою ефективність як базовий інструмент організації курсів з іноземної мови. Вони забезпечують можливість структурованого представлення навчальних матеріалів, організації тестування, підтримки дискусійних

форумів і створення електронних портфоліо. Важливим є також поєднання функцій моніторингу та аналітики, що дозволяє викладачам відстежувати активність студентів і формувати індивідуальні освітні траєкторії. У практиці українських університетів такі системи сприяють оптимізації обмеженого кредитного навантаження на іншомовну підготовку магістрантів, створюючи умови для інтеграції самостійної роботи з аудиторними заняттями.

2. Мобільні технології продемонстрували значний потенціал у сфері формування лексико-граматичних умінь та розвитку навичок аудіювання. Досвід використання додатків Quizlet, Duolingo, Memrise у поєднанні з LMS показав, що регулярна практика у форматі «мікронавчання» підвищує мотивацію студентів і забезпечує тривалу ретенцію словника. Однак обмеженість цих інструментів у розвитку продуктивних видів мовленнєвої діяльності (усне мовлення, письмо) вимагає їх поєднання з іншими компонентами цифрового середовища.

3. Дослідження довели зростання ролі чат-ботів і генеративного штучного інтелекту як інструментів персоналізації навчання. Використання моделей на кшталт ChatGPT чи спеціалізованих мовних ботів дозволяє відпрацьовувати усні та письмові комунікативні навички у симульованих професійних ситуаціях. Це створює умови для безпечної практики, де студенти можуть багаторазово повторювати завдання й отримувати миттєвий зворотний зв’язок. У результаті формується впевненість у застосуванні іноземної мови в реальних комунікативних ситуаціях.

4. Імерсивні технології (VR/AR) показали здатність не лише підвищувати рівень мотивації студентів, а й відтворювати автентичні професійні сценарії, зокрема переговори, міжнародні конференції чи клінічні ситуації. Цей підхід забезпечує інтеграцію іншомовної компетентності у професійну підготовку, оскільки дозволяє моделювати ситуації, максимально наближені до майбутньої діяльності магістрантів. Разом із тим, результати дослідження вказують на бар’єри впровадження VR/AR в Україні, пов’язані з високою вартістю обладнання та недостатньою підготовкою викладачів.

5. Гейміфікація курсів іноземної мови підтвердила ефективність у підвищенні мотивації та залученості студентів. Використання елементів балів, бейджів, рейтингів чи квестових завдань дозволяє створювати позитивну конкуренцію та перетворювати рутинні завдання на цікаві виклики. Водночас результати аналізу показують, що гейміфікація є результативною лише тоді, коли ігрові техніки інтегровані у професійно зорієнтований зміст, а не використовуються поверхнево.

Отже, результати дослідження підтверджують, що цифрове освітнє середовище університету виступає комплексним простором для розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей. Ефективність цього простору залежить від інтеграції різних технологічних компонентів у єдину педагогічно спроєктовану систему, яка поєднує

регулярність мобільного навчання, структурованість LMS, персоналізацію штучного інтелекту, автентичність VR/AR і мотиваційний потенціал гейміфікації.

**Обговорення.** Отримані результати підтвердили, що цифрове освітнє середовище університету може виступати дієвим простором для розвитку іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей, проте ефективність його функціонування залежить від педагогічного дизайну та інтеграції технологій у професійно орієнтований контент.

Як показали дослідження, навіть за наявності широкого спектра інструментів від систем управління навчанням до VR/AR-рішень, їхня результативність істотно різниться. LMS підтвердили здатність забезпечувати структурованість, контроль і аналітику навчання [1; 4], тоді як мобільні застосунки демонструють потенціал у регулярному повторенні лексики й розвитку навичок аудіювання, але не компенсують брак продуктивної мовленнєвої практики [3; 12].

Міжнародний досвід засвідчив, що інтеграція цифрового середовища у мовні курси є найбільш успішною тоді, коли вона орієнтована на моделювання реальних професійних ситуацій. Використання чат-ботів і генеративного штучного інтелекту дозволяє студентам відпрацьовувати діалоги у безпечних умовах, формуючи впевненість у спілкуванні та знижуючи рівень мовленнєвої тривожності [8; 11; 17].

Подібні ефекти демонструють VR/AR-середовища, що забезпечують автентичність і міжкультурний вимір мовної практики [2; 10]. У такий спосіб цифрові інструменти виконують роль «містка» між академічним навчанням і професійною діяльністю, що узгоджується з принципами ESP та CLIL.

Разом із тим результати засвідчили наявність низки викликів. У багатьох випадках викладачі обмежуються використанням LMS для розміщення матеріалів і проведення тестів, тоді як можливості аналітики та персоналізації залишаються нереалізованими [7; 9]. Це вказує на потребу підвищення рівня цифрової компетентності педагогів і створення методичних рекомендацій для інтеграції інноваційних інструментів.

Додатковою проблемою є нерівний доступ студентів до ресурсів, що особливо помітно у випадку впровадження VR/AR-технологій, які потребують значних фінансових і технічних інвестицій [14]. Цей бар’єр посилює цифровий розрив між університетами з різним рівнем ресурсного забезпечення.

Ще однією суперечністю є питання академічної доброчесності. Використання генеративного ШІ, наприклад ChatGPT, відкриває нові можливості для індивідуалізації навчання, проте створює ризики надмірної автоматизації та зниження рівня критичного мислення студентів [16; 18]. Це зумовлює необхідність розроблення внутрішніх політик університетів щодо етичного застосування штучного інтелекту та посилення уваги до розвитку навичок академічного письма.

Узагальнення результатів дає підстави стверджувати, що оптимальний ефект забезпечує інтеграція інструментів у гнучку модель цифрового середовища, де мобільні додатки виконують функцію словникових тренажерів [3; 12], LMS гарантують структурованість і прозорість оцінювання [4], чат-боти та ШІ персоналізацію і миттєвий зворотний зв'язок [11; 17], VR/AR автентичність і міжкультурну взаємодію [2], гейміфікація мотивацію й залучення [5; 6], а аналітика навчання персоналізацію освітніх траєкторій [9]. У такій конфігурації цифрове середовище функціонує як цілісна екосистема, що забезпечує розвиток іншомовної компетентності у відповідності до потреб сучасної магістерської підготовки.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу підтвердити, що цифрове освітнє середовище університету є багатовимірним простором, здатним забезпечити ефективний розвиток іншомовної компетентності магістрів нефілологічних спеціальностей. Його сутність полягає не лише у використанні окремих технологій, а у створенні цілісної екосистеми, де інтегруються різні інструменти й сервіси, підпорядковані єдиному педагогічному задуму.

Отримані результати свідчать, що LMS є фундаментом цифрової інфраструктури, оскільки забезпечують структурованість навчання, контроль прогресу та можливості аналітики. Мобільні технології компенсують обмежений аудиторний час, підсилюючи автономність і регулярність мовної практики. Чат-боти та генеративний штучний інтелект створюють умови для персоналізованої іншомовної підготовки й безпечного відпрацювання професійних сценаріїв. Технології VR/AR відкривають перспективи автентичних імерсивних практик, а гейміфікація підвищує мотиваційний компонент навчання. Інструменти аналітики навчання дозволяють забезпечити індивідуалізацію освітніх траєкторій і підвищити валідність оцінювання.

Водночас дослідження окреслило й проблемні зони. До них належать недостатня готовність викладачів до інтеграції інноваційних технологій, нерівний доступ студентів до ресурсів, а також ризики, пов'язані з академічною доброчесністю під час використання штучного інтелекту. Це вимагає розроблення чітких політик університетів щодо цифровізації мовної освіти, а також системної підтримки підвищення цифрової та методичної компетентності викладачів.

Таким чином, цифрове освітнє середовище університету виступає не допоміжним елементом, а провідним чинником модернізації іншомовної підготовки магістрів нефілологічних спеціальностей. Його ефективна реалізація потребує поєднання інноваційних технологій із професійно зорієнтованим змістом, а також формування у студентів навичок критичного й відповідального використання цифрових інструментів. У перспективі подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні моделей інтеграції цифрових середовищ у магістерські програми та на вивченні впливу цих моделей на якість міжкультурної й професійної комунікації випускників.

***Література:***

1. Al-Ajlan, A., & Zedan, H. (2008). Why Moodle. Future Trends of Distributed Computing Systems, 58–64. https://doi.org/10.1109/FTDCS.2008.22

2. Belda-Medina, J., & Calvo-Ferrer, J. R. (2022). Integrating augmented reality in language learning: Pre-service teachers' digital competence and attitudes. Education and Information Technologies, 27(5), 6067–6088. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11123-3

3. Burston, J. (2015). Twenty years of MALL project implementation: A meta-analysis of learning outcomes. ReCALL, 27(1), 4–20. https://doi.org/10.1017/S0958344014000159

4. Dahlstrom, E., Brooks, D. C., & Bichsel, J. (2014). The current ecosystem of learning management systems in higher education. EDUCAUSE Center for Analysis and Research. https://www.researchgate.net/profile/Jacqueline-Bichsel/publication/281111565_The_Current_Ecosystem_of_Learning_Management_Systems_in_Higher_Education_Student_Faculty_and_IT_Perspectives/links/55d62fc108ae9d65948bcbb4/The-Current-Ecosystem-of-Learning-Management-Systems-in-Higher-Education-Student-Faculty-and-IT-Perspectives.pdf

5. Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: What is known, what is believed and what remains uncertain. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 14(1), 9. https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5

6. Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. Computers & Education, 63, 380–392. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020

7. Gašević, D., Dawson, S., & Siemens, G. (2015). Let's not forget: Learning analytics are about learning. TechTrends, 59(1), 64–71. https://doi.org/10.1007/s11528-014-0822-x

8. Hapsari, I.P., Wu, T. (2022). AI Chatbots Learning Model in English Speaking Skill: Alleviating Speaking Anxiety, Boosting Enjoyment, and Fostering Critical Thinking. In: Huang, YM., Cheng, SC., Barroso, J., Sandnes, F.E. (eds) Innovative Technologies and Learning. ICITL 2022. Lecture Notes in Computer Science, vol 13449. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15273-3_49

9. Ifenthaler, D., & Yau, J. Y.-K. (2020). Utilising learning analytics for study success: Reflections on current empirical findings. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 15(1), 1–13. https://doi.org/10.1186/s41039-020-00138-y

10. Jensen, L., & Konradsen, F. (2018). A review of the use of virtual reality head-mounted displays in education and training. Education and Information Technologies, 23(4), 1515–1529. https://doi.org/10.1007/s10639-017-9676-0

11. Li, R. (2023). Effects of Mobile-Assisted Language Learning on EFL Learners' Listening Skill Development. Educational Technology & Society, 26(2), 36–49. https://www.jstor.org/stable/48720994

12. Lin, C.-C., & Lin, H.-H. (2019). Mobile-assisted ESL/EFL vocabulary learning: A systematic review and meta-analysis. Computer Assisted Language Learning, 32(8), 878–919. https://doi.org/10.1080/09588221.2018.1541359

13. Mahdi, H. S. (2017). Effectiveness of Mobile Devices on Vocabulary Learning: A Meta-Analysis. Journal of Educational Computing Research, 56(1), 134-154. https://doi.org/10.1177/0735633117698826

14. Parmaxi, A. (2020). Virtual reality in language learning: a systematic review and implications for research and practice. Interactive Learning Environments, 31(1), 172–184. https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1765392

15. Prieto-Lopez, Y., & Ayala-Pazmino, F. (2020). The Stimulation of Written Texts in Students from Espiritu Santo University through the Scientific Communication and Research

Methodology Classes. Journal of Language Teaching and Research, 11(3), 359. https://doi.org/10.17507/jltr.1103.03

16. Schmidt, T., & Strasser, T. (2022). Artificial intelligence in foreign language learning and teaching: a CALL for intelligent practice. Anglistik: International Journal of English Studies, 33(1), 165-184.

17. Wei, L. (2023). Artificial intelligence in language instruction: Impact on English learning achievement, L2 motivation, and self-regulated learning. Frontiers in Psychology, 14, 1261955. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261955

18. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(1), 39. https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0

19. Бичко, М. (2025). Порівняльний аналіз успішності майбутніх лікарів під час дистанційного навчання в період covid-19 та офлайн навчання в період воєнного стану. Освіта. Інноватика. Практика, 13(3), 18–23. https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i3-003

20. Шишкіна, М. ., & Носенко, Ю. (2022). Хмарні технології відкритої науки у процесі наскрізного навчання ІКТ в освіті. Фізико-математична освіта, 37(5), 69–74. https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-037-5-010

***References:***

1. Al-Ajlan, A., & Zedan, H. (2008). Why Moodle. Future Trends of Distributed Computing Systems, 58–64. https://doi.org/10.1109/FTDCS.2008.22

2. Belda-Medina, J., & Calvo-Ferrer, J. R. (2022). Integrating augmented reality in language learning: Pre-service teachers' digital competence and attitudes. Education and Information Technologies, 27(5), 6067–6088. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11123-3

3. Burston, J. (2015). Twenty years of MALL project implementation: A meta-analysis of learning outcomes. ReCALL, 27(1), 4–20. https://doi.org/10.1017/S0958344014000159

4. Dahlstrom, E., Brooks, D. C., & Bichsel, J. (2014). The current ecosystem of learning management systems in higher education. EDUCAUSE Center for Analysis and Research. https://www.researchgate.net/profile/Jacqueline-Bichsel/publication/281111565_The_Current_Ecosystem_of_Learning_Management_Systems_in_Higher_Education_Student_Faculty_and_IT_Perspectives/links/55d62fc108ae9d65948bcbb4/The-Current-Ecosystem-of-Learning-Management-Systems-in-Higher-Education-Student-Faculty-and-IT-Perspectives.pdf

5. Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: What is known, what is believed and what remains uncertain. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 14(1), 9. https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5

6. Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. Computers & Education, 63, 380–392. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020

7. Gašević, D., Dawson, S., & Siemens, G. (2015). Let's not forget: Learning analytics are about learning. TechTrends, 59(1), 64–71. https://doi.org/10.1007/s11528-014-0822-x

8. Hapsari, I.P., Wu, T. (2022). AI Chatbots Learning Model in English Speaking Skill: Alleviating Speaking Anxiety, Boosting Enjoyment, and Fostering Critical Thinking. In: Huang, YM., Cheng, SC., Barroso, J., Sandnes, F.E. (eds) Innovative Technologies and Learning. ICITL 2022. Lecture Notes in Computer Science, vol 13449. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15273-3_49

9. Ifenthaler, D., & Yau, J. Y.-K. (2020). Utilising learning analytics for study success: Reflections on current empirical findings. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 15(1), 1–13. https://doi.org/10.1186/s41039-020-00138-y

10. Jensen, L., & Konradsen, F. (2018). A review of the use of virtual reality head-mounted displays in education and training. Education and Information Technologies, 23(4), 1515–1529. https://doi.org/10.1007/s10639-017-9676-0

11. Li, R. (2023). Effects of Mobile-Assisted Language Learning on EFL Learners' Listening Skill Development. Educational Technology & Society, 26(2), 36–49. https://www.jstor.org/stable/48720994

12. Lin, C.-C., & Lin, H.-H. (2019). Mobile-assisted ESL/EFL vocabulary learning: A systematic review and meta-analysis. Computer Assisted Language Learning, 32(8), 878–919. https://doi.org/10.1080/09588221.2018.1541359

13. Mahdi, H. S. (2017). Effectiveness of Mobile Devices on Vocabulary Learning: A Meta-Analysis. Journal of Educational Computing Research, 56(1), 134-154. https://doi.org/10.1177/0735633117698826

14. Parmaxi, A. (2020). Virtual reality in language learning: a systematic review and implications for research and practice. Interactive Learning Environments, 31(1), 172–184. https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1765392

15. Prieto-Lopez, Y., & Ayala-Pazmino, F. (2020). The Stimulation of Written Texts in Students from Espiritu Santo University through the Scientific Communication and Research Methodology Classes. Journal of Language Teaching and Research, 11(3), 359. https://doi.org/10.17507/jltr.1103.03

16. Schmidt, T., & Strasser, T. (2022). Artificial intelligence in foreign language learning and teaching: a CALL for intelligent practice. Anglistik: International Journal of English Studies, 33(1), 165-184.

17. Wei, L. (2023). Artificial intelligence in language instruction: Impact on English learning achievement, L2 motivation, and self-regulated learning. Frontiers in Psychology, 14, 1261955. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261955

18. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(1), 39. https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0

19. Bychko, M. (2025). Porivnialnyi analiz uspishnosti maibutnikh likariv pid chas dystantsiinoho navchannia v period COVID-19 ta oflain navchannia v period voiennoho stanu [Comparative analysis of success of future doctors during distance education during the COVID-19 period and offline education during the period of martial state]. Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice, 13(3), 18–23. https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i3-003 [in Ukrainian].

20. Shyshkina, M., & Nosenko, Yu. (2022). Khmarni tekhnolohii vidkrytoi nauky u protsesi naskriznoho navchannia IKT v osviti [Cloud technologies of open science in the process of continuous training of ICT in education]. Fizyko-matematychna osvita – Physical and Mathematical Education, 37(5), 69–74. https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-037-5-010 [in Ukrainian].

*УДК 378:371.134*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1778-1790*

**Білавич Галина Василівна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри початкової освіти та освітніх інновацій, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-1555-0932

**Вінтоняк Оксана Василівна** кандидат філологічних наук, методист, Коломийський педагогічний фаховий коледж, м. Коломия, https://orcid.org/0000-0003-0040-3582

**Комар Ірина Валеріївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-6354-9274

**Савчук Борис Петрович** доктор історичних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту ім. Богдана Ступарика, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0003-2256-0845

# ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ОСВІТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті проаналізовано досвід і сучасні тенденції професійної підготовки майбутніх педагогів в Україні за умов інноваційних змін. Зазначено, що інноваційні освітні практики давно вже впроваджуються в закладах передвищої та вищої освіти через міждисциплінарні курси, інтерактивні методи, онлайн-платформи, використання віртуальних лабораторій, симуляцій педагогічних ситуацій, коучинг-технології, створення безбар'єрного освітнього простору, неформальної та дуальної освіти тощо. Це сприяє формуванню в майбутніх педагогів готовності до застосування сучасних технологій у шкільному середовищі.

Під таким кутом схарактеризовано професійну підготовку майбутніх педагогів у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника (КНУВС; попередня назва Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (ПНУ)), що за сучасних умов поєднує багаторічні традиції та інноваційні підходи, спрямовані на формування вчителя нового покоління. Наголошено, що дослідження історії професійно-педагогічної підготовки

майбутніх учителів у ЗВО важливе для розуміння освітніх процесів різних епох і формування професійної компетентності здобувачів освіти, а педагогічний факультет КНУВС протягом 66 років поєднує традиції української педагогіки з освітніми інноваціями.

Його випускники успішно працюють у закладах освіти України та за її межами, демонструючи високий рівень професійності, інноваційність і відданість національним цінностям.

Схарактеризовано досвід Університету обдарованої дитини (УОД), що діє при КНУВС.

Зроблено висновок: формування безбар'єрної компетент-ності здобувачів освіти є важливою умовою модернізації освіти; поєднання іннова-ційних навчальних курсів, практичної діяльності, волонтерства і цифрових технологій створює ефективні умови для виховання педагогів нової генерації.

Окреслено перспективи щодо розбудови комплексного безбар'єрного освітнього середовища, яке забезпечить рівний доступ до якісної освіти учням і підготує студентів до реалізації принципів безбар'єрності в професійній діяльності.

**Ключові слова:** майбутні педагоги, професійна підготовка, інновації в освіті, вища освіта, педагогічний факультет, КНУВС, педагогічна наука, університет, студенти, учні, педагогічне училище/коледж, учитель початкової школи, заклад вищої освіти, передвища освіта, УОД, волонтерська діяльність, наукова діяльність, методична робота, безбар'єрний освітній простір, безбар'єрна компетентність, доступність.

**Bilavych Halyna Vasylivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of Department of Primary Education and Educational Innovations, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0002-1555-0932

**Vintoniak Oksana Vasylivna** candidate of philological sciences, college methodist, Kolomyia Pedagogical College, Kolomyia, https://orcid.org/0000-0003-0040-3582

**Komar Iryna Valeriivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0002-6354-9274

**Savchuk Borys Petrovych** Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Educational Technologies named after B. Stuparyk, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0003-2256-0845

# PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE EDUCATORS UNDER CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES IN EDUCATION: EXPERIENCE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Abstract.** The article analyzes the experience and current trends in the professional training of future educators in Ukraine under the conditions of innovative changes. It is noted that innovative educational practices have long been implemented in institutions of pre-tertiary and higher education through interdisciplinary courses, interactive methods, online platforms, the use of virtual laboratories, simulation of pedagogical situations, coaching technologies, the creation of a barrier-free educational environment, non-formal and dual education, and more. These approaches contribute to shaping future educators' readiness to apply modern technologies in the school environment. Within this context, the professional training of future teachers at Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU; formerly Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, PNU) is characterized. Under current conditions, the university combines longstanding traditions with innovative approaches aimed at preparing a new generation of teachers. It is emphasized that studying the history of professional and pedagogical training of future teachers in higher education institutions is important for understanding the educational processes of different eras and for developing the professional competence of students. For 66 years, the Faculty of Pedagogy at VSCNU has combined the traditions of Ukrainian pedagogy with educational innovations. Its graduates successfully work in educational institutions in Ukraine and abroad, demonstrating a high level of professionalism, innovation, and commitment to national values. The article also describes the experience of the University for Gifted Children (UGC), operating at VSCNU. The conclusion highlights that the development of barrier-free competence among students is a crucial condition for educational modernization. The integration of innovative academic courses, practical activities, volunteering, and digital technologies creates effective conditions for cultivating a new generation of educators. The article outlines prospects for building a comprehensive barrier-free educational environment that ensures equal access to quality education for pupils and prepares students to implement the principles of accessibility in their professional activities.

**Keywords:** future educators, professional training, educational innovations, higher education, Faculty of Pedagogy, VSCNU, pedagogical science, university, students, pupils, pedagogical college, primary school teacher, institution of higher education, pre-higher education, UGC, volunteer activity, scientific activity, methodological work, barrier-free educational environment, barrier-free competence, accessibility.

**Постановка проблема**. Сучасна українська освіта перебуває на етапі глибинних трансформацій, що зумовлені не тільки глобалізаційними процесами, курсом на інтеграцію у європейський освітній простір, запровадженням

цифрових технологій, реформою системи вищої освіти, а й викликами війни. У цьому контексті професійна підготовка майбутніх педагогів у закладах вищої освіти (ЗВО) набуває нових змістових і методичних акцентів. Суспільний запит вимагає від освітян не тільки високого рівня професійних знань і методичних умінь, а й готовності до інноваційної діяльності, критичного мислення, гнучкості й здатності створювати безбар'єрний освітній простір для всіх учасників освітнього процесу, бути здатним до неперервного професійного розвитку.

Інноваційні освітні практики давно вже впроваджуються в закладах передвищої та вищої освіти через міждисциплінарні курси, інтерактивні методи, онлайн-платформи, використання віртуальних лабораторій, симуляцій педагогічних ситуацій, коучинг-технології, створення безбар'єрного освітнього простору, неформальної та дуальної освіти тощо. Це сприяє формуванню в майбутніх педагогів готовності до застосування сучасних технологій у шкільному середовищі. Під таким кутом професійна підготовка здобувачів освіти в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника (КНУВС; попередня назва Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (ПНУ)) за сучасних умов поєднує багаторічні традиції та інноваційні підходи, спрямовані на формування вчителя нового покоління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підготовки педагогів до інноваційної діяльності є міждисциплінарною, позаяк її досліджують педагоги, психологи, соціологи, філософи тощо. Це актуалізує потребу у формуванні сучасного фахівця в галузі освіти, здатного до інновацій. Питання інноваційного навчання розглядали І. Гавриш, Л. Даниленко, І. Дичківська, О. Дубасенюк, А. Полякова [7], С. Сисоєва, Л. Хоружа [5] та ін. Науковці зосереджують увагу на формуванні інноваційної компетентності майбутніх і працюючих педагогів. У колективній монографії викладачів кафедри освітології та психолого-педагогічних наук Київського університету імені Бориса Грінченка «Інноваційність розвитку вищої педагогічної освіти: від теорії до практики» (Київ, 2024) педагогічні інновації розглядаються як важливий чинник оновлення змісту й технологій навчання. Автори теоретично осмислили феномен інноваційності, проаналізували його освітологічні витоки, представили власні інноваційні практики, що можуть бути впроваджені іншими педагогами, запропонували концептуальну модель інноваційного розвитку вищої педагогічної освіти [5, с. 7]. Питання підготовки майбутніх учителів у закладах педагогічної освіти розглянуто в працях Н. Глузман, Н. Дічек, Н. Савченко [10], Т. Сорочинської, В. Старжець, Г. Товканець, І. Ящук та ін.; окремі аспекти історії формування педагогічних кадрів у КНУВС висвітлено в узагальнювальних студіях [2; 4; 6; 8; 9], проте проблема, заявлена в назві статті, потребує окремого дослідження.

**Мета статті** – проаналізувати досвід і сучасні тенденції професійної підготовки майбутніх педагогів в Україні за умов інноваційних змін на прикладі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

**Виклад основного матеріалу**. Дослідження досвіду професійно-педагогічної підготовки майбутніх педагогів у ЗВО має велике значення не тільки для формування професійної компетентності в здобувачів вищої освіти, а й глибокого розуміння освітніх процесів у різні історичні періоди. За словами науковиці Н. Савченко, такі студії виконують, окрім загальноосвітньої функції, ще й функцію «міжпоколінної трансмісії культури» [10, с. 59].

Погоджуємося з думкою вчених (І. Дичківська, А. Полякова, Л. Хоружа, С. Сисоєва та ін.), що основними чинниками, що стимулюють перехід в Україні від традиційної до інноваційної педагогіки, є: цифровізація освітнього процесу; персоналізація навчання й упровадження інклюзивного підходу; формування прозорої та відкритої моделі університету; застосування STEAM-підходів; інтеграція елементів доповненої й віртуальної реальності, а також штучного інтелекту; дуальна освіта; співпраця з міжнародними організаціями й університетами для розробки нових проєктів і освітніх програм, обмін студентами; адаптація й модернізація системи вищої освіти відповідно до вимог зовнішнього середовища і стратегічних цілей сталого розвитку [7]. Важливими тут є напрацювання кожного українського ЗВО, який особливо за новітньої доби, позначеної реформуваннями середньої та вищої освіти, упровадженням концепції нової української школи, кризовими ситуаціями, пов'язаними з поширенням пандемії, відтак повномасштабним вторгненням, випрацював власні стратегії професійної підготовки майбутніх педагогів за умов інноваційних змін. Закономірно, що педагогічна наука актуалізує здобутки в галузі педагогічного краєзнавства, акцентує на внеску конкретних закладів і освітніх персоналій у розвиток історико-педагогічної науки, освітньої теорії і практики, що водночас є складником історії української державності, культурного відродження [5], зокрема й професійної підготовки майбутніх педагогів в Україні. Яскравим прикладом є КНУВС, історія якого розпочалася 1 березня 1940 р. зі створення Станіславського учительського інституту, першим директором якого став Ф. І. Плотницький – викладач педагогіки Станіславської педагогічної школи [2; 4; 6]. Більш докладно про досвід підготовки вчителів початкових класів у КНУВС розкрито в окремій публікації [1]. За складних умов повоєнного відновлення виш вагомо спричинився до забезпечення регіону педагогічними кадрами. Відповідно до Постанови Ради Міністрів УРСР від 4 серпня 1950 р. Станіславський учительський інститут реорганізовано в педагогічний (Станіславський педагогічний інститут (СПІ)), це уможливило здійснювати підготовку вчительських кадрів вищої кваліфікації [4; 8]. 1959 р. у СПІ організовано новий структурний підрозділ – факультет підготовки вчителів початкових класів і здійснено перший набір (50 осіб) на спеціальність «методика і педагогіка початкової освіти» [4; 8], що стало ключовою подією в професійній підготовці майбутніх учителів початкової школи. Окремі етапи генези професійної підготовки майбутніх педагогів за умов інноваційних змін в освіті у КНУВС відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Окремі етапи генези професійної підготовки майбутніх педагогів за умов інноваційних змін в освіті у КНУВС крізь призму діяльності педагогічного факультету**

| Період | Ключові напрями діяльності |
|---|---|
| 1972–1997 рр. | Вагомий внесок у професійну підготовку майбутніх педагогів зробив д-р пед. наук, проф., академік, дійсний член АПН України М. Г. Стельмахович, який з 1972 р. працював на факультеті, 13 років завідував кафедрою педагогіки і методики початкового навчання (1973–1985). Очолюючи педагогічний факультет (1985–1997), він визначав стратегію його розвитку, сприяв розширенню спеціальностей і зміцненню науково-методичної бази. Як завідувач кафедри українознавства він інтегрував у навчальний процес новітні етнопедагогічні підходи, підкреслюючи значення української мови, родинної педагогіки й національних традицій для формування майбутніх учителів. Його діяльність сприяла розвитку КНУВС як осередку інноваційної педагогічної думки, де поєднувалися наукові дослідження, освітні практики та виховання нової генерації педагогів. М. Г. Стельмахович заклав підґрунтя для розвитку наукових шкіл у галузі етнопедагогіки та національного виховання. |
| З 1993 р. | Почала діяти спеціалізована вчена рада на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних і психологічних наук (голова ради – д-р наук, проф. М. Г. Стельмахович; згодом – д-р пед. наук., проф. Б. М. Ступарик, д-р пед. наук, проф. Т. К. Завгородня, д-р пед. наук, проф. Н. В. Лисенко, д-р пед. наук, проф. О. Б. Будник). Лише впродовж перших десяти років діяльності захищено понад 60 кандидатів педагогічних наук. |
| З 1998–1999 н. р. | На кафедрі теорії та методики дошкільної освіти (завідувач д-р. пед. наук, проф. Н. В. Лисенко) відкрито спеціалізації «Логопедія. Дефектологія», «Вчитель іноземної мови дітей дошкільного віку», «Початкове навчання», започатковано підготовку магістрів за означеними спеціальностями, аспірантів за фахом «Теорія і методика професійної освіти». |
| 1995 р. | Створено першу в Україні кафедру історії педагогіки, яку очолив відомий учений Б. М. Ступарик, д-р пед. наук, проф., член-кореспондент АПН України, відмінник освіти України, відмінник профтехосвіти СРСР, Заслужений працівник професійно-технічної освіти, фундатор нового напряму дослідження – історії становлення й розвитку теорії та практики національної освіти й національного виховання в Галичині. |
| 1998 р. | Створено Факультет економіки, права та дизайну в м. Калуш, що на Івано-Франківщині (декан – канд. філос. наук, доц. Ю. М. Москаленко), мета якого – «максимальне наближення якісної університетської освіти до студента в провідних промислових центрах Прикарпаття, упровадження сучасних освітніх технологій» [9, с. 75]. Тут з-поміж інших готували фахівців зі спеціальності «Початкове навчання і практична психологія». Станом на 2002 р. на денному і заочному відділеннях факультету навчалося 750 студентів з Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Закарпатської областей [9, с. 75]. |
| 1998 р. | Відкрито спеціальність «Соціальна педагогіка», навчальний процес забезпечували кафедри загальної і соціальної педагогіки (завідувач – канд. пед. наук, проф. Б. А. Грицюк) та історії педагогіки (завідувач – д-р пед. наук, проф. Б. Ступарик, з 2002 р. – проф. Т. К. Завгородня). |

| Період | Ключові напрями діяльності |
|---|---|
| 1998 р. | На Закарпатті відкрито Мукачівський інститут ПНУ (директор – канд. пед. наук, доц. В. В. Росул) задля «підготовки згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями за денною і заочною формою висококваліфікованих фахівців зі спеціальностей, з яких до того часу вона не здійснювалась в регіоні» [9, с. 84]. Викладацький склад педагогічного факультету ПНУ забезпечував підготовку фахівців у Мукачівському інституті з низки спеціальностей («Початкове навчання і практична психологія», «Початкове навчання», «Дошкільне виховання», «Дошкільне виховання», «Логопедія і дефектологія», «Дошкільне виховання і початкове навчання» та ін.). |
| 1999 р. | На Івано-Франківщині створено в м. Долина відділення Факультету економіки, права та дизайну (м. Калуш) задля наближення якісної університетської освіти до студента в провідних промислових центрах Прикарпаття, упровадження сучасних освітніх технологій, де здійснювали професійну підготовку фахівців зі спеціальності «Початкове навчання і практична психологія». |
| 1999 р. | Як структурний підрозділ ПНУ створено Педагогічний коледж (директор – викладач-методист, відмінник освіти України В. І. Ковтун) на базі Коломийського індустріально-педагогічного технікуму (засновано 1995 р.), педколедж готував молодших спеціалістів з низки педагогічних спеціальностей (учителів початкових класів, англійської мови в початкових класах, музики, образотворчого мистецтва, соціальних педагогів тощо), більшість випускників продовжували навчання на педагогічному факультеті. |
| 1999 р. | Створено Коломийський інститут ПНУ (директор – канд. філол. наук, проф. О. М. Пилип'юк) задля «підготовки згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями фахівців із спеціальностей, які запроваджені в ПНУ, проведення професійної орієнтації, довузівської та допрофесійної підготовки старшокласників, виходячи з потреб регіону, вдосконалення мережі вищих навчальних закладів м. Коломиї» [9, с. 86]. До підготовки фахівців зі спеціальностей «Початкове навчання та практична психологія», «Початкове навчання і англійська мова», «Соціальна педагогіка» та ін. вагомо спричинилися викладачі педагогічного факультету ПНУ. |
| 2001 р. | На базі педагогічного факультету почав діяти Педагогічний інститут, який очолив канд. пед. наук, доц. Б. Г. Скоморовський (2001–2003). Станом на цей час підготовлено понад 11 тис. висококваліфікованих фахівців за різними профілями («Початкове навчання» із спеціальностями Музика», «Образотворче мистецтво, «Хореографія», «Практична психологія», «Дошкільне виховання», Соціальна педагогіка» та спеціалізаціями (початкове навчання і англійська мова література, початкове навчання і практична психологія, початкове навчання і музика, початкове навчання і хореографія, дошкільне виховання, дошкільне виховання і початкове навчання, дошкільне виховання і дефектологія і логопедія, дошкільне виховання та іноземна мова і література, соціальна педагогіка. В інституті працювало 7 проф., 23 доц., навчалося 2 докторанти, 9 аспірантів, 1940 студентів (на денній формі – 860 осіб, заочній – 1055, на екстернатній – 25 осіб) [9, с. 95]. Це період великих наборів студентів завдяки широкому спектру спеціальностей та спеціалізацій на педагогічному факультеті. |
| 2005 р. | Створено кафедру соціальної педагогіки, яку очолив канд. пед. наук, доц. Б. І. Ковбас – фахівець у галузі сімейного консультування, педагогіки та психології родинних взаємин, теорії і методики виховної роботи в закладах позашкільної освіти, яка стала готувала фахівців у сфері соціальної педагогіки, згодом – соціальної роботи. |

| Період | Ключові напрями діяльності |
|---|---|
| З 2006 р. | Завідувачем кафедри теорії і методики початкового навчання канд. пед наук, проф. В. Д. Хрущем започатковано проєкт «Гірська школа: стан, проблеми, перспективи розвитку» спільно з університетами і коледжами США, пов'язаними з Центром дослідження Аппалач. За роки існування проєкт набув статусу міжнародного. До нього долучилися не лише науковці ПНУ, а й дослідники з далекого і близького зарубіжжя. Активними його учасниками стали вчені та вчителі-практики зі США, Словаччини, Польщі та інших країн. Проєкт 2008 р. на Міжнародній виставці «Інновації в освіті» удостоєно срібної медалі та грамоти Міністерства освіти і науки України і Президії АПН України. Міжнародна асоціація дослідників гір (Берн, Швейцарія) цього ж року визнала його учасників експертами з глобалізаційних змін у гірських регіонах. |
| З 2006 р. | Започатковано часопис «Гірська школа Українських Карпат» (журнал внесено до списку друкованих періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б» у галузі педагогічних наук, спеціальності 011, 012, 013, 014, 015), наказ Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020), біля витоків якого стояв відомий науковець проф. В. Д. Хрущ (нині очолює редколегію проф. Г. В. Білавич). За 19 років побачили світ понад тридцять номерів видання, на його сторінках уміщено понад 1000 наукових статей. Науковці з понад сотні навчальних закладів публікували результати своїх досліджень. Оприлюднювали результати наукового пошуку не тільки знані українські вчені (академіки, професори, доценти), понад сотня здобувачів наукових ступенів, а й учителі-практики, педагоги-горяни, здобувачі вищої освіти. |
| Від 28.12.2012 | Створено як структурний підрозділ університету Івано-Франківський коледж Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (директор – канд. філос. наук, проф. Ю. М. Москаленко). З 1 вересня 2013–2014 н. р. у коледжі освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст» здобували: 56 осіб на спеціальності «Дошкільна освіта», 107 осіб – «Початкова освіта». Відповідно до вимог законодавства у сфері передвищої освіти наказом МОН України від 31.08.2020 «Про перейменування відокремленого структурного підрозділу ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника"» навчальний заклад реорганізовано у Відокремлений структурний підрозділ «Івано-Франківський фаховий коледжу ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника"». Наказом МОН України від 15.02.2021 № 192 коледж перейменовано на Відокремлений структурний підрозділ «Івано-Франківський фаховий коледж Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника». |
| З 2017 р. | За ініціативи д-ра пед наук, проф. Г. В. Білавич започатковано проєкт «Університет обдарованої дитини» (УОД), аналога якому немає у вітчизняних вишах, що діє при Науковому парку КНУВС. УОД спрямований на всебічний розвиток дитини, його як волонтери успішно реалізують викладачі педагогічного факультету, а також викладачі, аспіранти, студенти близько 10 університетських кафедр, здобувачі освіти Івано-Франківського фахового коледжу НУВС, випускники університету, освітні, духовні діячі міста та ін. (близько ста осіб). УОД є певним чином педагогічним феноменом: у стінах ПНУ створено безбар'єрне навчально-розвивальне середовище для школярів та студентів, де, з одного боку, ефективно впроваджуються педагогічні інновації, застосовуються коучинг-технології, з іншого – формуються ключові компетентності в майбутніх педагогів, удосконалюються їхні професійні вміння та навички, формується безбар'єрна компетентність. Щорічний проєкт «Цікаві канікули» – це також можливість для юних студентів УОДу глибше пізнати структуру університету, довідатися про освітні програми, за якими здійснюється підготовка майбутніх фахівців, поспілкуватися з викладачами й студентами, які репрезентують різні спеціальності. |

| Період | Ключові напрями діяльності |
|---|---|
| 2017–2021 рр. | Д-р пед. наук, проф. О. Б. Будник, д-р пед. наук, проф. І. Б. Червінська, канд. пед. наук, доц. Т. О. Близнюк успішно реалізували міжнародний проєкт ERASMUS+ «MoPED – Модернізація вищої педагогічної освіти з використанням інноваційних інструментів навчання» (№ 586098-EPP-1-2017-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP), результатом якого стало відкриття нового структурного підрозділу університету – Центру інноваційних освітніх технологій «PNU EcoSystem» (директор – проф. О. Б. Будник), який займається організацією та проведенням курсів підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників з інноваційних методів навчання. |
| Січень 2023 р. | Унаслідок реорганізації відбулося об'єднання кафедр педагогіки початкової освіти та фахових методик і технологій початкової освіти. Очільником новоствореної випускової кафедри початкової освіти обрано д-ра пед. наук, проф. Р. Я. Романишин. З вересня 2024 р. відповідно до рішення Вченої ради ПНУ у зв'язку з необхідністю актуалізації наукового потенціалу кафедри, упровадження інноваційних підходів у професійну підготовку здобувачів освіти спеціальності 013 Початкова освіта кафедру початкової освіти перейменовано на кафедру початкової освіти та освітніх інновацій, яка є випусковою в підготовці здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Початкова освіта» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 013 «Початкова освіта». Сьогодні підготовку фахівців у галузі початкової освіти забезпечує понад 30 викладачів: 17 д-рів наук (16 проф.), 14 канд. наук (доц.), старші лаборанти та ін. |

Джерела: [2; 4; 6; 8; 9].

Найбільшим здобутком діяльності педагогічного факультету є його випускники. Вони традиційно посідають провідні позиції в освітньому рейтингу України. За сучасних умов, коли українське суспільство переживає кризові й воєнні випробування, освіта виступає ключовим чинником національної безпеки та сталого розвитку України. Випускник КНУВС – сучасний педагог – поєднує глибокі знання з педагогіки та психології, володіє високим рівнем практичної майстерності, йому властива інноваційність у педагогічній діяльності та відданість національним і загальнолюдським цінностям. Прикладом можуть слугувати десятки імен педагогів, відомих в Україні та поза її межами, як-от Л. І. Павлюк, випускниці 2023 р., учительки початкових класів, педагогині-новаторки, учителя-методиста Ліцею № 7 Івано-Франківської міської ради, учителя 2024 року, переможниці національної премії Global Teacher Prize Ukraine 2024 та ін., Х. В. Бедрій, випускниці 2014 р. спеціальності «Початкова освіта» (кваліфікація – «Вчитель початкових класів, вчитель музики в початкових класах»), експертки з тьюторингу, координаторки з навчання та підтримки вчителів-тьюторів напряму подолання освітніх втрат, відповідальної за навчальні рішення у Програмі «СтудМентор», супервізорки тьюторів та тренерів з тьюторингу в ГО «Навчай для України», тренерки програм в International Academy of Tutoring, тьюторки ІІ ступеня, сертифікованої й акредитованої d Collegium Wratislaviense, та десятки інших.

Період 1990-х рр. – початку XXI ст. позначений як доба інноваційних змін у професійній підготовці майбутніх педагогів, розширення спеціальностей і

спеціалізацій, започаткування наукових, освітніх проєктів, новаторських підходів до організації української педагогічної освіти й, зокрема, фахової підготовки учителів початкової школи, створення освітньої безбар'єрності (див. табл. 1). Так, наприклад, випуск фахівців (понад 3 тис.) зі спеціальності «Дошкільне виховання» з кваліфікацією «Вихователь. Методист дошкільних закладів. Викладач педагогіки і психології дошкільної», який тривав до 1998 р., уможливив забезпечення педагогічними кадрами заклади дошкілля Карпатського краю та інших регіонів України. Цей досвід сприяв підвищенню доступності дошкільної освіти, поширенню якісних педагогічних практик і формуванню розгалуженої мережі фахівців, що працюють як у рідному краї, так і за його межами. За доби відновлення державної незалежності за ініціативи ректора ПНУ д-ра філол. наук, проф., академіка АПН України В. І. Кононенка виш поступово розширював сферу свого впливу, виходячи за межі суто регіонального значення та орієнтуючись на всеукраїнський і навіть європейський рівень. Ця стратегічна мета університету, яку згодом активно втілював у життя ректор ПНУ (КНУВС) д-р політ. наук, проф. І. Є. Цепенда, визначала подальший розвиток вишу, курс на активне впровадження освітніх інновацій, що відобразилося на професійній підготовці майбутніх фахівців у сфері освіти. Першим кроком стало відкриття 1992 р. факультету для осіб українського походження з близького та далекого зарубіжжя. Тут навчалися представники Канади, Польщі, Румунії, Молдови, Литви та інших країн. Здобувши диплом, випускники поширювали українську культуру в країнах із численною діаспорою [8, с. 10].

Відтак почали з'являтися нові структурні підрозділи та філії університету (див. табл. 1). Засновано Гуманітарний інститут, який спершу забезпечував паралельну освіту студентам Івано-Франківського духовного катехитичного інституту, а згодом відкрив нові спеціальності та охопив понад тисячу слухачів. У Мукачеві організували однойменний інститут, що надав можливість сотням молодих людей здобувати вищу освіту без виїзду до Івано-Франківська. Далі відкрито Коломийський інститут із більш як десятьма спеціальностями. У м. Калуш розпочав роботу факультет економіки, права та дизайну, а також створено відділення в м. Рахів (Закарпаття), м. Долина (Івано-Франківщина) [8, с. 10–11], у м. Чортків (Тернопільщина).

Важливою ланкою стало створення відповідного підготовчого освітнього середовища для майбутніх учителів. Із цією метою засновано школу-ліцей № 23 у м. Івано-Франківськ, педагогічний коледж та ін. 2000 р. до навчально-методичного комплексу університету входило понад 50 навчальних закладів – коледжів, технікумів, училищ, ліцеїв, гімназій. Їхні вихованці слухали лекції викладачів університету, а педагоги отримували методичну допомогу на кафедрах [8, с. 11].

Отже, створення нових спеціальностей та спеціалізацій, особливо організація філій, інститутів і факультетів у різних куточках Західної України,

дало змогу розширити доступ до вищої, зокрема й педагогічної, освіти, створити безбар'єрний освітній простір. Юнацтво із віддалених областей мало можливість здобувати якісну підготовку в межах свого регіону, не втрачаючи зв'язку з рідним середовищем. Це формувало новий кадровий потенціал для шкіл на місцях. Відкриття ліцеїв, коледжів і гімназій у складі університетського комплексу забезпечило безперервну освітню траєкторію: від середньої до вищої педагогічної освіти. Такий підхід сприяв цілеспрямованому професійному самовизначенню учнів та їхній ранній орієнтації на вчительську професію. Викладачі педагогічного інституту/факультету читали лекції та надавали консультації педагогам у закладах комплексу, що уможливлювало поширювати нові методики навчання й виховання, інтегрувати наукові досягнення в практику підготовки вчителів. Педагогічний заклад ставав центром розвитку педагогічних, культурних і громадських ініціатив, що дало змогу майбутнім учителям не лише здобувати професійні знання, а й брати участь у формуванні громадянської позиції, толерантності, патріотизму. Реформування педагогічної освіти в ПНУ на початку XXI ст. створило умови для подальшої масштабної, різнорівневої і якісно професійної підготовки майбутніх педагогів, яка здійснюється сьогодні на факультеті.

Упродовж двох десятиріч XX ст. простежуємо активну діяльність науково-педагогічних працівників педагогічного факультету, який пережив реформування (2001 р. – Педагогічний інститут; з 2016 р. і досі – педагогічний факультет), щодо ефективної, цілеспрямованої, усебічної підготовки майбутніх педагогів. Ця доба знаменувала не тільки зміцнення матеріальної бази, а й збільшення спектру педагогічних спеціальностей і спеціалізацій, зростання кількості студентів, збільшення державних місць, вагомі здобутки в освітньому, науковому, методичному аспектах підготовки вчителя нового покоління, якість наукового потенціалу. Так, 2 жовтня 2008 р. відкрито новий основний корпус Педагогічного інституту. 2007 р. у закладі педагогічну професію здобули 450 випускників, наступного н. р. на перший курс вступило 446 студентів, 120 з яких – за державним замовленням) [3] (порівняймо: 1959 р. налічувалося 50 студентів-першокурсників). Від початку створення факультету підготовлено понад 15 тис. висококваліфікованих фахівців за різними спеціальностями. Від часу першого набору ліцензовані обсяги прийому зросли в 11 разів За цього періоду на факультеті, який очолював канд. пед. наук, проф. О. С. Рега, працювало 7 докторів наук, 8 професорів, 70 кандидатів наук, доцентів, 2 – Заслужені артисти України, навчалося 26 аспірантів, 37 магістрів, 228 спеціалістів, близько 2000 студентів денної та понад 1000 студентів заочної форми навчання [8; 9]. Нині педагогічний факультет КНУВС (декан – д-р пед. наук, проф. О. С. Кондур) – вагомий осередок підготовки освітніх кадрів, що поєднує традиційні педагогічні підходи з модернізацією освітнього процесу, розширенням наукових досліджень і практичної роботи. Це дає можливість факультету стати одним із центрів педагогічних та суспільних ініціатив у Карпатському регіоні.

**Висновки**. Інноваційні освітні практики успішно впроваджуються в закладах передвищої та вищої освіти через міждисциплінарні курси, інтерактивні методи, онлайн-платформи, коучинг-технології, створення безбар'єрного освітнього простору, неформальної та дуальної освіти тощо. Це сприяє формуванню в майбутніх педагогів готовності до застосування сучасних технологій у шкільному середовищі. Понад 60-річний досвід професійної підготовки майбутніх педагогів у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника поєднує багаторічні традиції та інноваційні підходи. Один із ключових викликів сучасності – створення інклюзивного та безбар'єрного освітнього простору. Формування безбар'єрної компетентності майбутніх педагогів є важливою умовою модернізації української освіти. Досвід Університету обдарованої дитини свідчить, що поєднання інноваційних навчальних курсів, практичної діяльності, волонтерства і цифрових освітніх технологій створює ефективні умови для виховання педагогів нової генерації. Перспектива цього процесу полягає в розбудові комплексного безбар'єрного освітнього середовища, яке забезпечить рівний доступ до якісної освіти всім дітям і підготує студентів до реалізації принципів безбар'єрності в професійній діяльності. Подальший розвиток професійної підготовки майбутніх педагогів має ґрунтуватися на кількох стратегічних напрямах: удосконалення освітніх програм відповідно до міжнародних стандартів, розширення цифрових освітніх технологій, поглиблення партнерства університетів і шкіл, що забезпечить якісну педагогічну практику, розвиток інклюзивної підготовки фахівців, створення безбар'єрного освітнього простору у вищій школі, міжнародна академічна мобільність як засіб інтеграції у світовий освітній простір тощо.

***Література:***

1. Білавич Г.В., Кондур О.С., Романишин Р.Я., Озарко В.Р. Підготовка вчителя початкової школи крізь призму досвіду кафедри початкової освіти та освітніх інновацій Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (до 85-річчя створення вишу). *Наукові інновації та передові технології (Серія «Педагогіка»)*. 2025. № 9(49). С. 1663–1677. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-1663-1676

2. Вища педагогічна освіта і наука України: історія сьогодення та перспективи розвитку. Івано-Франківська область. / ред. рада вид.: В. Г. Кремінь та ін. Київ: Знання України, 2010. 335 с.

3. В Івано-Франківську відкрили новий корпус педінституту. URL: https://osvita.ua/news/1396/

4. Івано-Франківський державний педагогічний інститут ім. В.С. Стефаника (Доку ментальний нарис). Відп. за випуск П. С. Федорчак. Ужгород: Карпати, 1990. 118 с.

5. Інноваційність розвитку вищої педагогічної освіти: від теорії до практики : колектив на монографія. / За заг. ред. Л.Л. Хоружої. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 232 с.

6. Мій рідний край – Прикарпаття / Ред. В. Кононенко. Івано-Франківськ: Плай, 2000. 376 с.

7. Полякова А. С., Тарангул Л. М., Писарчук О. В., & Дзевицька Л. С. Виклики та інновації у вищій освіті XXI століття: погляд у майбутнє. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. DOI:http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10024100

8. Прикарпатський університет: здобутки і перспективи. Івано-Франківськ: Плай, 2000.189 с.

9. Прикарпатський університет імені Василя Стефаника. Довідник. Івано-Франківськ: Плай, 2002. 140 с.

10. Савченко Н. С. Розвиток педагогічної освіти в Україні з середини XX століття у дослідженнях вітчизняних науковців. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 207. С. 58–63. https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-58-63

***References:***

1. Bilavych, H.V., Kondur, O.S., Romanyshyn, R.Ia., & Ozarko, V.R. (2025). Pidhotovka vchytelia pochatkovoi shkoly kriz pryzmu dosvidu kafedry pochatkovoi osvity ta osvitnikh innovatsii Karpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka (do 85-richchia stvorennia vyshu) [Primary school teacher training through the prism of the experience of the Department of Primary Education and Educational Innovations of the Vasyl Stefanyk Carpathian National University (to the 85th anniversary of the establishment of the university)]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii (Seriia «Pedahohika») – Scientific innovations and advanced technologies (Series "Pedagogy"), 9*(49), 1663–1677. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-1663-1676

2. Vyshcha pedahohichna osvita i nauka Ukrainy: istoriia sohodennia ta perspektyvy rozvytku. Ivano-Frankivska oblast [Higher pedagogical education and science of Ukraine: current history and development prospects. Ivano-Frankivsk region]. (2010). / red. rada vyd.: V. H. Kremin ta in. Kyiv: Znannia Ukrainy.

3. V Ivano-Frankivsku vidkryly novyi korpus pedinstytutu [A new building of the pedagogical institute was opened in Ivano-Frankivsk]. URL: https://osvita.ua/news/1396/

4. Ivano-Frankivskyi derzhavnyi pedahohichnyi instytut im. V.S. Stefanyka (Dokumentalnyi narys) [Ivano-Frankivsk State Pedagogical Institute named after V. S. Stefanyk (Documentary essay)]. (1990). Vidp. za vypusk P. S. Fedorchak. Uzhhorod: Karpaty.

5. Innovatsiinist rozvytku vyshchoi pedahohichnoi osvity: vid teorii do praktyky: kolektyvna monohrafiia [Innovation in the development of higher pedagogical education: from theory to practice: a collective monograph]. (2024). / Za zah. red. L.L. Khoruzhoi. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K.

6. Mii ridnyi krai – Prykarpattia [My native land – Prykarpattia]. (2000). / Red. V. Kononenko. Ivano-Frankivsk: Plai.

7. Poliakova, A. S., Taranhul, L. M., Pysarchuk, O. V., & Dzevytska L. S. (2023). Vyklyky ta innovatsii u vyshchii osviti XXI stolittia: pohliad u maibutnie [Challenges and innovations in higher education of the XXI century: a look into the future]. *Akademichni vizii – Academic visions,* 24. DOI:http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10024100

9. Savchenko, N. S. (2022). Rozvytok pedahohichnoi osvity v ukraini z seredyny XX stolittia u doslidzhenniakh vitchyznianykh naukovtsiv [Development of pedagogical education in Ukraine from the middle of the 20th century in the research of nationwide scientists]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky - Scientific notes. Series: Pedagogical sciences, 207*, 58–63.

*УДК 37.018.264:159.9*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1791-1800*

**Білан Валентина** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти**,** Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ, https://orcid.org/0000-0002-6615-5211

**Бевзюк Марина** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти**,** Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ, https://orcid.org//0000-0002- 7093-9932

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ СУПРОВІД У ЗАПОБІГАННІ ТА ПОДОЛАННІ ШКІЛЬНОГО НАСИЛЬСТВА В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ

**Анотація** У статті розглядається проблема шкільного насильства та булінгу як одного з найпоширеніших викликів сучасної освітньої практики, що негативно впливає на психічне здоров’я, соціальний розвиток і навчальну мотивацію учнів. Акцент зроблено на необхідності системного психолого-педагогічного супроводу, спрямованого на запобігання та подолання проявів агресії у шкільному середовищі. Визначено психологічні чинники, що зумовлюють схильність дітей до насильницької поведінки чи до ролі жертви булінгу, а також педагогічні умови, які сприяють виникненню або, навпаки, попередженню таких явищ. Показано, що ефективний супровід ґрунтується на міждисциплінарній взаємодії педагогів, практичних психологів, соціальних педагогів, батьків і самих учнів, що забезпечує цілісність освітнього процесу.

Особливу увагу приділено профілактичній діяльності, яка передбачає формування безпечного та толерантного середовища, розвиток емоційного інтелекту школярів, виховання культури ненасильницького спілкування, а також упровадження програм соціально-емоційного навчання. Проаналізовано сучасні методи діагностики й розпізнавання випадків булінгу, що дозволяють своєчасно виявити групи ризику та застосувати індивідуальні чи групові форми підтримки. У статті наголошено на важливості правового забезпечення процесу протидії шкільному насильству та дотримання принципів інклюзивності й рівноправності в освітньому просторі.

Зроблено висновок, що психолого-педагогічний супровід є комплексною системою впливів і заходів, спрямованих на гармонізацію міжособистісних відносин у школі, формування позитивного соціально-психологічного клімату та підвищення рівня психологічної безпеки учнів. Результати дослідження підтверджують доцільність поєднання психолого-педагогічних, виховних і

правових інструментів для досягнення високої ефективності профілактики та подолання насильства в освітньому середовищі.

**Ключові слова:** шкільне насильство, булінг, психолого-педагогічний супровід, профілактика, психологічна безпека, освітнє середовище, емоційна компетентність.

**Bilan Valentyna** PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Transcarpathian Hungarian Institute named after Ferenc Rákóczi II, https://orcid.org/0000-0002-6615-5211

**Bevziuk Maryna** PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Transcarpathian Hungarian Institute named after Ferenc Rákóczi II, https://orcid.org/0000-0002- 7093-9932

## PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL SUPPORT IN PREVENTING AND OVERCOMING SCHOOL VIOLENCE IN GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS

**Abstract.** The article discusses the problem of school violence and bullying as one of the most common challenges in modern educational practice, which negatively affects the mental health, social development, and academic motivation of students. The emphasis is on the need for systematic psychological and pedagogical support aimed at preventing and overcoming manifestations of aggression in the school environment. The psychological factors that determine children's propensity for violent behavior or victimization by bullying are identified, as well as the pedagogical conditions that contribute to the emergence or, conversely, the prevention of such phenomena. It is shown that effective support is based on interdisciplinary interaction between teachers, practical psychologists, social educators, parents, and the students themselves, which ensures the integrity of the educational process.

Particular attention is paid to preventive activities, which involve the creation of a safe and tolerant environment, the development of emotional intelligence in schoolchildren, the cultivation of a culture of non-violent communication, and the implementation of social and emotional learning programs. Modern methods of diagnosing and recognizing cases of bullying are analyzed, allowing for the timely identification of risk groups and the application of individual or group forms of support. The article emphasizes the importance of legal support for the process of combating school violence and adherence to the principles of inclusiveness and equality in the educational space.

It concludes that psychological and pedagogical support is a comprehensive system of influences and measures aimed at harmonizing interpersonal relationships in

schools, creating a positive social and psychological climate, and increasing the psychological safety of students. The results of the study confirm the advisability of combining psychological, pedagogical, educational, and legal tools to achieve high effectiveness in preventing and overcoming violence in the educational environment.

**Keywords:** school violence, bullying, psychological and pedagogical support, prevention, psychological safety, educational environment, emotional competence.

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві проблема шкільного насильства та булінгу набула масштабного характеру й стала однією з ключових загроз для забезпечення безпечного освітнього середовища. Вона має багатовимірний характер, поєднуючи психологічні, педагогічні, соціальні та правові аспекти. За результатами численних досліджень, систематичне перебування дитини в умовах насильства негативно позначається на її емоційному стані, когнітивному розвитку, міжособистісних відносинах і навчальних досягненнях, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня адаптації та соціалізації в суспільстві.

Попри наявність нормативно-правової бази та впровадження різноманітних профілактичних програм, проблема булінгу в закладах освіти залишається актуальною через недостатню системність роботи з її попередження та подолання. Найчастіше заходи мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного підходу до формування безпечної атмосфери у шкільному колективі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває організація психолого-педагогічного супроводу, спрямованого не лише на виявлення та корекцію випадків насильства, а й на формування в учнів цінностей гуманізму, толерантності, емоційної компетентності та здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Саме інтеграція зусиль педагогів, психологів, соціальних працівників і батьків створює умови для ефективного запобігання та подолання проявів агресії, забезпечуючи гармонійний розвиток особистості дитини й підвищення результативності освітнього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками визнано поширення в освітній практиці такого явища, як шкільний булінг. Вирішення означеної проблеми потребує дієвих ідей та висококваліфікованих фахівців. Питання вивчення булінгу, як реального явища висвітлені у працях Д. Ольвеуса, дослідження структури та характерів учасників булінгу представлені в наукових розвідках О.Ожийова, В. Пономарьова, Дж.Салісбері, К. Плутицька вивчає підходи до розуміння булінгу як форми шкільного насильства. Досить глибоко проблему цькування, зокрема третирування одних дітей іншими дітьми дослідження структури булігу, причин виникнення різних проявів насильства розкрили зарубіжні науковці, такі як К. Лоренц, Е. Міллер, Е. Роланд, Д.Томпсон. Вагомий внесок в теорію протидії боулінгу зробили О. Барліт, О.Глазман, В. Собкін, що вивчають психологічні особливості всіх учасників булінгу (булера,

послідовників, жертви, спостерігачів), його реальні наслідки та способи подолання. Організаційні умови впровадження інноваційних технологій протидії агресивній поведінці в шкільному середовищі досліджують І. Гайдамашко, М. Жданова, О. Романова. Над розробкою і впровадженням профілактичних програм з шкільного насильства працюють: Р. Новако, Д.Ольвеус, А. Пікас.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема булінгу посідає вагоме місце в сучасній освітній практиці та розглядається багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими. У науковій літературі висвітлено різні аспекти цього явища: від з'ясування його природи та структури до визначення психологічних характеристик учасників і пошуку ефективних шляхів подолання. Праці як зарубіжних, так і українських науковців доводять багатогранність проблеми та необхідність міждисциплінарного підходу до її вирішення.

Разом із тим, попри значний науковий доробок, питання організації системного психолого-педагогічного супроводу та впровадження дієвих профілактичних програм потребують подальшого ґрунтовного дослідження. Особливо актуальним є розроблення комплексних технологій протидії булінгу, які поєднували б виховні, психологічні, соціальні та правові аспекти, а також формували безпечне й толерантне середовище для всіх учасників освітнього процесу.

**Мета статті** – полягає у науковому обґрунтуванні та розкритті особливостей психолого-педагогічного супроводу в процесі запобігання та подолання проявів шкільного насильства, визначенні його змісту, форм і методів, а також окресленні ефективних шляхів взаємодії педагогів, психологів, батьків і учнів з метою створення безпечного та сприятливого освітнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В аспекті попередження булінгу серед школярів важливим є виховання загальнолюдських цінностей. Найосвіченіша людина може стати найгіршим злочинцем, якщо не зловживає і не поділяє загальнолюдських цінностей. Нова українська школа покликана формувати ціннісні установки та судження, які слугують основою для щасливого особистого життя та успішної взаємодії із суспільством.

Навчально-виховний процес як невід'ємна частина всього навчально-виховного процесу і спрямованість буде на загальнолюдські цінності, насамперед морально-етичні (гідність, чесність, справедливість, турбота, повага до життя, повага до себе та інших людей), суспільно-політичні (свобода, демократія, культура), різноманітність, повага до рідної мови та культури, патріотизм, повага до довкілля, повага до закону, солідарність, відповідальність).

Взаємовідносини між учнями, батьками, вчителями, керівниками шкіл та іншими учасниками навчально-виховного процесу створюватимуться шляхом взаємного проходження та діалогу.

Попередження булінгу (шкільного насильства) вимагає комплексного підходу, що базується на принципах гуманістичної психології і педагогіки, і передбачає застосування психолого-педагогічних методів і методик у

практичній роботі з учнями, їх батьками і вчителями (А Маслоу, К. Роджерс, В.Франкл, Ш. Бюлер, Р. Мей та ін.).

На сучасному етапі розвитку шкільної освіти важливо впроваджувати різні психопрофілактичні заходи, які мають бути спільною роботою психологів, вчителів і батьків (інформаційна рекламна кампанія, бесіди з популяризації засад ефективної взаємодії з дітьми, психологічний тренінг для молодших школярів, тренінг-семінари для батьків, вчителів).

Вважаємо, що психологічна профілактика булінгу повинна проводитися в трьох напрямках: робота з батьками (відповідальне батьківство) забезпечить створення сприятливого сімейного середовища для розвитку дитини; фахова психологічна допомога в умовах школи (батькам, учителям, учням); педагогічна діяльність, що передбачає особистісно-орієнтований підхід до навчання й виховання.

Оскільки агресивні діти часто є «продуктом» негативних впливів як з боку батьків, так і – сучасного суспільства загалом, то реалізація програми з профілактики насильства повинна бути спрямована на родину, на школу (дітей і вчителів) та інші соціальні інституції, які відвідують діти. Ця стратегія є важливою для розробки програми запобігання насильству серед учнів молодшого шкільного віку з/без особливих освітніх потреб.

Як свідчить зарубіжний досвід профілактики шкільного насильства, програми повинні мати системний профілактично-корекційний характер.

Однією з найбільш відомих є програма Д. Ольвеуса (Olweus Bullying Prevention Program, OBPP), що містить комплекс інформативно консультативних, діагностичних, корекційних та організаційних дій, якими охоплюються всі учасники навчального процесу в школі [11].

Реалізація цієї програми передбачає три рівні: загальношкільний, груповий (на рівні класу) та індивідуальний.

Основними компонентами програми на першому рівні є: формування у закладі освіти відповідної координаційної групи (комітету), чия діяльність спрямовується на узгодження дій всіх учасників навчально-виховного процесу; проведення анонімних психодіагностичних досліджень серед учнів з метою моніторингу симптомів, особливостей та причин третирування (для цього Д.Ольвеус розробив та стандартизував авторську психодіагностичну методику OBVQ – Olweus Bully/Victim Questionnaire); проведення навчальних тренінгів для шкільного персоналу для його ознайомлення з сутністю проблеми та методами її вирішення; організація групових дискусій працівників шкіл з метою обговорення питань, що стосуються програми; організація та розвиток системи супервізорства; впровадження в шкільне життя норм, що виключають толерантне ставлення до третирування або інших форм насильства тощо [11].

На другому (класному) рівні передбачається: впровадження норм нульової толерантності до третирування; проведення регулярних зустрічей з учнями класу та їх батьками.

Третій рівень програми передбачає різні форми індивідуальної роботи з учнями, які виступають у ролі жертв та переслідувачів, а також з їх батьками.

Результати експериментальної апробації цієї програми показали її ефективність не лише в Норвегії, але й в інших країнах, зокрема в Німеччині, Великій Британії, США. За даними її автора, ці результати мають комплексний характер і полягають:

а) у зменшенні випадків третирування (на 50 % та більше);

б) у зменшенні інших форм девіантної поведінки серед учнів (прогули, вандалізм, крадіжки, вживання алкоголю);

в) у поліпшенні соціально-психологічного клімату в закладах освіти.

За рішенням уряду Норвегії програма Д. Ольвеуса була включена до реалізації у всіх школах як обов'язкова.

Експерти Центру з вивчення та превенції насильства Колорадського університету США визнали програму Д. Ольвеуса однією з найефективніших програм подібного типу. Відтак вона стала однією з десяти базових програм превенції насильства серед молоді, які реалізуються в США на державному та регіональному рівнях [11].

Науковець Р. Новако розробив одну з найвідоміших програм контролю агресивності. Він підкреслював, що роздратування може посилюватися за рахунок несприятливих очікувань і безперервних роздумів на болісну тему. Вважав, що надважливо навчити людину з високою емоційною реактивністю розмовляти з самим собою (зрозуміло, подумки) в спокійній манері про ту конфліктну ситуацію, до якої вона виявилася залучена. Психологи називають ці програми самонавчальним тренінгом чи самонавіюванням [10].

У контексті заявленої теми розглянемо дослідницькі проекти і програми шкільного і сімейного насильства, які за останні десятиліття проводилися в Україні. На наш погляд, науковий інтерес становить розроблена С. Максименком система пропедевтичних, діагностичних та корекційних заходів, що складається з комплексу методів діагностики і блоку корекційних тренінгів, а також описів психогігієнічних та етнопсихологічних принципів пропедевтики сімейного насильства.

У рамках проекту «Попередження насильства над дітьми в школі», здійснюваного всеукраїнською громадською організацією «Жіночий консорціум України», Е. Дубровською і М. Ясеновською був упорядкований навчально-методичний посібник для поширення інформації про можливості системної тренінгової роботи з дітьми, батьками та педагогами задля подолання насильства над дітьми в школі.

Програму профілактики доцільно реалізовувати у двох формах: ранній та безпосередній. Рання розрахована на виявлення дітей із сукупністю особистісних якостей, що створюють передумови для формування потенційних насильників; безпосередня – стосується молодших школярів, що вже вчиняли насильницькі акти. Л. Канішевська розглядає психологічну профілактичну

роботу як форму психолого-педагогічної діяльності щодо попередження особливостей психічного розвитку, які не відповідають гіпотетичній оптимальній моделі, нормі або віковому орієнтиру [3]. Організація й проведення психопрофілактики з учнями у руслі гуманістичного підходу передбачає роботу психолога на трьох рівнях:

Перший рівень – це первинна психопрофілактика. На цьому рівні він працює з дітьми, які мають незначні емоційні, поведінкові та навчальні розлади і виявляє турботу про психологічне здоров'я усіх дітей. На першому рівні у центрі уваги психолога перебувають усі учні школи (в межах норми й ті, що мають певні психологічні проблеми). Вважаємо, що саме школа є оптимальною системою для профілактики психічного здоров'я, а шкільний психолог є головним спеціалістом, який має здійснювати первинну профілактику

Другий рівень – вторинна психопрофілактика. Вона спрямована на так звану «групу ризику», тобто на тих дітей, у яких уже мають місце певні психологічні проблеми. Вторинна профілактика передбачає раннє виявлення у дітей труднощів у навчанні і поведінці [4].

Головне завдання – допомогти їм подолати ці труднощі ще до того, як діти стануть соціально або емоційно некерованими. Психолог працює не з усіма дітьми, а з групою по 3-10 осіб у кожній.

Вторинна профілактика включає роботу психолога не лише з дітьми, але й з учителями та батьками. Він навчає дорослих стратегії подолання різних труднощів у спілкуванні з дітьми та їх вихованні [4]. Третій рівень – третинна психопрофілактика. На цьому рівні профілактики діяльність психолога зосереджується на дітях з яскраво вираженими навчальними або поведінковими проблемами. Головне завдання психолога – корекція або подолання серйозних психологічних труднощів і проблем у дітей. Цей рівень вимагає від психолога великих зусиль і затрати багато часу, оскільки йому доводиться працювати індивідуально з кожним учнем [6].

Практична діяльність психологів системи освіти свідчить, що найбільше уваги вони приділяють другому та третьому рівням профілактики, і практично не проводять заходів, що передбачає її перший рівень. Як бачимо, дуже багато часу відводиться на роботу з дітьми, які мають яскраво виражені психологічні проблеми, відтак потребують третинної профілактики. З цієї причини решта школярів (а це переважна більшість) позбавлені психологічної допомоги.

Психологи мають знати, що своєчасне здійснення первинної профілактики сприяє вивільненню їхнього часу для надання психологічних послуг усім школярам. Адже психологічна служба не може приносити помітні позитивні результати, якщо буде концентрувати свою увагу на вирішенні лише тих проблем, які уже мають місце і потребують свого негайного розв'язання [7].

Крім того, розрізняють профілактику загальну й спеціальну. Загальна профілактика припускає здійснення низки попереджувальних заходів, спрямованих на запобігання виникнення тих або інших проблем у недалекому

майбутньому, або на попередження тієї або іншої проблеми безпосередньо перед її виникненням. Спеціальною профілактикою називається система заходів, спрямованих на розв'язок певного завдання: профілактика девіантної поведінки, профілактика підліткового суїциду, профілактика шкільного насильства [8].

О. Кулешова, розробляючи проблему профілактики насильства над дітьми молодшого шкільного віку в сім'ї, дійшла висновку, що профілактика насильства над дитиною повинна включати систему соціальних і спеціальних заходів, спрямованих на усунення причин та умов, які зумовлюють його вчинення, припинення насильства, яке готується або вже почалося, притягнення до відповідальності осіб, винних у вчиненні насильства, а також медико-соціальна реабілітація жертв насильства.

Серед усіх рівнів профілактики насильства над дитиною в сім'ї – первинної, вторинної і третинної – на школу покладається завдання реалізації, насамперед, первинного її різновиду [4].

Відомо, що школа як соціальний інститут є тим місцем, де діти навчаються, отримують необхідні знання, вміння і навички. Разом з тим гуманізація освітнього середовища передбачає, що вона покликана забезпечувати підтримку і, за необхідності, порятунок дитини від сімейного насильства, сприяти реалізації і захисту прав та законних інтересів дитини,надавати соціально-психологічну і педагогічну допомогу сім'ям.

Невід'ємною складовою первинної профілактики насильства над дитиною молодшого шкільного віку є спеціально організована робота з батьками, орієнтована на створення умов для відпрацювання ними навичок ефективної взаємодії та спілкування з дітьми без насильства, агресії, конфлікту за принципом «не карати, а домовлятися», що є запорукою виховання гармонійно розвиненої, зрілої й відповідальної особистості.

Крім того, профілактика передбачає ознайомлення батьків з основними положеннями нормативних документів про попередження насильства щодо дітей, права та обов'язки батьків і дітей [4].

На нашу думку, головними завданнями психологічної роботи, спрямованої на профілактику шкільного насильства серед дітей, є:

– навчання молодших школярів соціально прийнятних способів вираження гніву та проявам альтернативних реакцій на негативну ситуацію;

– навчання дітей навичок самоконтролю й управління власним гнівом (навичкам саморегуляції);

– формування в учнів конструктивних форм поведінки та основ комунікації у проблемній ситуації;

– усунення надмірного емоційного напруження й особистісної та шкільної тривожності за допомогою використання техніки релаксації; – розвиток позитивної самооцінки;

– формування здатності усвідомлення власного емоційного світу та почуттів інших людей, розвиток ціннісно-смислової сфери. [2].

Отже, ефективні дії щодо запобігання і подолання булінгу і кібербулінгу вимагають спільних зусиль школи, батьків, громади, органів правопорядку, соціальних служб, самих учнів, створення умов для безпеки, розвитку, толерантної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

**Висновки**. Проведений аналіз показав, що проблема шкільного насильства та булінгу є однією з найгостріших у сучасній системі загальної середньої освіти, оскільки безпосередньо впливає на психологічну безпеку, емоційний розвиток та успішність учнів. Дослідження доводять, що ефективне попередження та подолання проявів насильства можливе лише за умови впровадження системного психолого-педагогічного супроводу, який передбачає взаємодію педагогів, психологів, соціальних працівників, адміністрації школи та батьків. Такий супровід забезпечує комплексність заходів – від ранньої діагностики та профілактики до корекції деструктивної поведінки та реабілітації постраждалих учнів. Наголошено на важливості формування безпечного освітнього середовища, що ґрунтується на принципах толерантності, гуманізму та партнерської взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу. Водночас підкреслено, що наявні програми та підходи потребують подальшого вдосконалення, зокрема з урахуванням сучасних викликів, таких як кібербулінг та латентні форми психологічного тиску.

***Література:***

1. Бойчук П. М., Козігора М. А, Романюк А. М. Булінг як соціально-психологічне явище у сучасному освітньому просторі. Академічні студії. Серія «Педагогіка», 2(3). 2021. С. 10-16.

2. Беженар Г. Булінг: підліткове насильство в школі. Школа. 2012. №2 (74). С. 75-79.

3. Годецька Т. Булінг як соціально-психологічний феномен. Директор школи, ліцею, гімназії: Всеукраїнський науково-практичний журнал, 19(2). 2019. С. 40-47.

4. Канішевська Л., Шахрай В. Особливості виховання в школі і сім'ї в умовах цифровізації. Перспективи та інновації науки. 2022. №4(9). С. 144-155.

5. Кулешова О. В., Міхеєва Л. В. Булінг в освітньому середовищі : аналіз, шляхи подолання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». Вип. 1. Херсон, 2019. С. 154-158.

6. Лушпай Л. І. Шкільний булінг як різновид суспільної агресії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Філологічна, 2013. Вип. 33. С. 85-88. 9.

7. Сидорук І. Булінг як актуальна соціально-педагогічна проблема. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. №1 (302). С. 169-173

8. Федорченко Т. Запобігання булінгу серед школярів у закладах загальної середньої освіти як педагогічна проблема. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2023. Вип. 27. Кн.2. С.253-267.

9. Шахрай В. Запобігання і подолання булінгу в цифровому освітньому середовищі: визначення основних понять. Вісник науки та освіти. 2024. № 1(19). С.1375-1387.

10. Novaco, R. W. (2020). Anger treatment with violent offenders. In Wormith, J. S, Craig, L. E., & Hogue, T. E. (Eds.). What works in violence risk management: Theory, research and practice. (pp. 385-397). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

11. Olweus, Dan & Limber, S.P. The Olweus Bullying Prevention Program: Implementation and evaluation over two decades. Handbook of Bullying in Schools: An International Perspective. 2010. P 377-401.

***References***

1. Boichuk, P. M., Kozihora, M. A., & Romanyuk, A. M. (2021). Bulinh yak sotsialno-psykholohichne yavyshche u suchasnomu osvitnomu prostori *[Bullying as a socio-psychological phenomenon in the modern educational space]*. Akademichni studii. Seriia «Pedahohika», 2(3), 10–16 [in Ukrainian].

2. Bezhenar, H. (2012). Bulinh: pidlitkove nasylstvo v shkoli *[Bullying: Adolescent violence at school]*. Shkola, 2(74), 75–79 [in Ukrainian].

3. Hodecka, T. (2019). Bulinh yak sotsialno-psykholohichnyi fenomen *[Bullying as a socio-psychological phenomenon]*. Dyrektor shkoly, litsieiu, himnazii: Vseukrainskyi naukovo-praktychniy zhurnal, 19(2), 40–47 [in Ukrainian].

4. Kanishevska, L., & Shakhrai, V. (2022). Osoblyvosti vykhovannia v shkoli i simi v umovakh tsyfrovizatsii *[Features of education in school and family under the condition of digitalization]*. Perspektyvy ta innovatsii nauky – Prospects and innovations of science, 4(9), 144–155 [in Ukrainian].

5. Kuleshova, O. V., & Mikheeva, L. V. (2019). Bulinh v osvitnomu seredovyshchi: analiz, shliakhy podolannia *[Bullying in the educational environment: Analysis and ways of overcoming]*. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Psykholohichni nauky», Vyp. 1, 154–158 [in Ukrainian].

6. Lushpay, L. I. (2013). Shkilnyi bulinh yak ryznovyd suspilnoi ahresii *[School bullying as a type of social aggression]*. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia: Filolohichna, Vyp. 33, 85–88 [in Ukrainian].

7. Sydoruk, I. (2015). Bulinh yak aktualna sotsialno-pedahohichna problema *[Bullying as an urgent socio-pedagogical problem]*. Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedahohichni nauky, 1(302), 169–173 [in Ukrainian].

8. Fedorchenko, T. (2023). Zapobihannia bulingu sered shkoliariv u zakladakh zahalnoi serednoi osvity yak pedahohichna problema *[Prevention of bullying among schoolchildren in general secondary education institutions as a pedagogical problem]*. Teoretyko-metodychni problemy vykhovannia ditei ta uchnivskoi molodi, 27(2), 253–267 [in Ukrainian].

9. Shakhrai, V. (2024). Zapobihannia i podolannia bulingu v tsyfrovomu osvitnomu seredovyshchi: vyznachennia osnovnykh poniat [*Prevention and overcoming of bullying in the digital educational environment: Definition of key concepts]*. Visnyk nauky ta osvity, 1(19), 1375–1387 [in Ukrainian].

10. Novaco, R. W. (2020). Anger treatment with violent offenders. In J. S. Wormith, L. E. Craig, & T. E. Hogue (Eds.), What works in violence risk management: Theory, research and practice (pp. 385–397). Chichester, UK: Wiley-Blackwell [in English].

11. Olweus, D., & Limber, S. P. (2010). The Olweus Bullying Prevention Program: Implementation and evaluation over two decades. In S. R. Jimerson, S. M. Swearer, & D. L. Espelage (Eds.), Handbook of bullying in schools: An international perspective (pp. 377–401). New York, NY: Routledge [in English].

*УДК: 378.091.*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1801-1810*

**Блощинський Ігор Григорович** доктор педагогічних наук, професор, начальник (завідувач) кафедри іноземних мов,Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-1925-9621

**Полюк Віктор Степанович** кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Національна академія Державної прикордонної служби ім. Б. Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-1737-7093

**Мірошніченко Валентина Іванівна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3931-0888

# СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАСТАВНИЦТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ БАКАЛАВРІВ

**Анотація.** Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності використання соціокультурних заходів як інструменту наставництва у професійній підготовці бакалаврів.

Звертається увага на сприяння наставництва формуванню ефективних моделей взаємодії між учасниками освітнього процесу та підвищенню якості професійної підготовки, забезпеченню не лише передачі знань і досвіду, а й розвитку комунікативної культури, відповідальності, емоційного інтелекту та лідерських якостей майбутніх фахівців.

До різновидів наставництва автори відносять групове, індивідуальне та індивідуально-групове. Виокремлюються такі його рівні: науково-педагогічні працівники – студенти (бакалаври), представники деканату – студенти (бакалаври), куратори навчальних груп – студенти (бакалаври).

На думку авторів, важливими завданнями для наставника є здійснення такої підтримки, яка спрямована на те, щоб:

- спонукати до пошуку відповідей і готовності розділяти відповідальність за прийняті рішення та досягнуті результати;
- розширювати усвідомлення про те, що робота кожного впливає на результати діяльності всієї організації;
- сприяти позитивному ставленню і самооцінці, закріплювати почуття власної цінності;

- залучати до процесу прийняття рішень, що формує позитивне ставлення до прийнятого рішення;
- сприяти створенню атмосфери з високим рівнем довіри;
- зменшувати опір до змін.

Для гарантованої реалізації вказаних завдань особлива увага має приділятися вибору кандидатури наставників.

Автори визначають соціокультурні заходи як дієвий інструмент наставництва у професійній підготовці бакалаврів. Соціокультурні заходи відіграють важливу роль у роботі наставника, оскільки вони створюють сприятливе середовище для всебічного розвитку особистості вихованців. По-перше, такі заходи сприяють формуванню колективної згуртованості, розвитку морально-етичних цінностей і почуття належності до спільноти. По-друге, участь у культурних, освітніх і громадських ініціативах дає можливість наставнику впливати на становлення соціальної активності, комунікативної культури та патріотичних переконань підопічних. По-третє, соціокультурна діяльність допомагає наставнику реалізувати виховні, просвітницькі й адаптаційні функції, забезпечуючи гармонійне поєднання навчального процесу з духовним і культурним розвитком особистості.

**Ключові слова:** професійна підготовка, бакалаври, наставництво, соціокультурні заходи, заклад вищої освіти, виховні заходи, позааудиторна діяльність, взаємодія учасників освітнього процесу.

**Bloshchynskyi Ihor Grigoryovych** Doctor of Pedagogy, Professor, Head of the Foreign Languages Department, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-1925-9621

**Poliuk Viktor Stepanovych** candidate of pedagogical sciences, senior researcher leading researcher of the research department, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-1737-7093

**Miroshnichenko Valentyna Ivanivna** Doctor of Pedagogy, Professor, Professor of the Pedagogy Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3931-0888

## SOCIO-CULTURAL EVENTS AS A MENTORING TOOL IN THE PROFESSIONAL TRAINING OF BACHELORS

**Abstract.** The article is devoted to substantiating the feasibility of using socio-cultural events as a mentoring tool in the professional training of bachelors. Attention is paid to the contribution of mentoring to the formation of effective models of

interaction between participants in the educational process and improving the quality of professional training, ensuring not only the transfer of knowledge and experience, but also the development of communicative culture, responsibility, emotional intelligence and leadership qualities of future specialists.

The authors include group, individual, and individual-group mentoring as types of mentoring. The following levels are distinguished: scientific and pedagogical workers - students (bachelor's), representatives of the dean's office - students (bachelor's), curators of study groups - students (bachelor's).

According to the authors, important tasks for a mentor are to provide support that is aimed at:

- encouraging the search for answers and willingness to share responsibility for decisions made and results achieved;
- to expand awareness that everyone's work affects the results of the entire organization;
- to promote a positive attitude and self-esteem, to strengthen a sense of self-worth;
- to involve in the decision-making process, which forms a positive attitude towards the decision made;
- contribute to the creation of an atmosphere with a high level of trust;
- reduce resistance to change.

To ensure the implementation of these tasks, special attention should be paid to the selection of mentors

The authors define socio-cultural activities as an effective tool of mentoring in the professional training of bachelors. Socio-cultural activities play an important role in the work of a mentor, as they create a favorable environment for the comprehensive development of the personality of the mentees.

Firstly, such activities contribute to the formation of collective cohesion, the development of moral and ethical values, and a sense of belonging to the community. Secondly, participation in cultural, educational, and public initiatives allows the mentor to influence the formation of social activity, communicative culture, and patriotic beliefs of the mentees.

Thirdly, socio-cultural activities help the mentor to implement educational, educational and adaptation functions, ensuring a harmonious combination of the educational process with the spiritual and cultural development of the individual.

**Keywords**: professional training, bachelors, mentoring, socio-cultural events, higher education institution, educational events, extracurricular activities, interaction of participants in the educational process.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах реформування системи вищої освіти, що орієнтована на компетентнісний підхід і практичну спрямованість навчання, особливої актуальності набуває проблема наставництва як педагогічного феномену. Вона полягає у необхідності забезпечення ефективної

взаємодії між досвідченими педагогами, фахівцями-практиками та студентами-бакалаврами, з метою формування у них професійної компетентності, ціннісних орієнтацій і навичок саморозвитку.

Наставництво як педагогічна система здатне забезпечити не лише адаптацію бакалаврів до освітнього середовища, а й створити умови для розвитку їх професійної мотивації, лідерських якостей, рефлексивного мислення та відповідального ставлення до обраної професії. Проте у практиці закладів вищої освіти цей потенціал реалізується неповною мірою через відсутність чітких методичних підходів, недостатню підготовленість наставників та несформованість системи підтримки наставницької діяльності. Це актуалізує дослідження сутності, змісту, форм і методів наставництва у професійній підготовці бакалаврів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль наставництва у підготовці майбутніх фахівців різних галузей становить значний інтерес сучасних дослідників. У доробку М.Гриньової, І.Зязюна, О.Са вченко, О. Степаненка, Л.Сущенко представлено аналіз сутності поняття наставництва як невід'ємної складової освітньої системи.

У роботах С. Вершловського, Ю. Лаврик, В. Притули детально проаналізовано розвиток наставництва в історичному контексті.

Н.Гаврилів тлумачить наставництво як вид професійної діяльності [1].

Як форму індивідуальної роботи з новими працівниками в колективі з метою надання підтримки у професійному розвитку та соціокультурній адаптації розглядає наставництво У.Лисак [2, с. 82–84.].

Суттєвими для розуміння історичних витоків наставництва є праці Т.Розвадовської [3]. Дослідниця звертає увагу на походження наставництва ще з часів Стародавньої Греції, де першим наставником молоді був радник Одіссея Ментор (Гомерівська поема «Одіссея»), звідси походить і синонім поняття «менторство» **[**3].

Про місію, яку виконують наставники студентських груп в закладі вищої освіти, звертають увагу Л.Маценко, О.Васюк, Р.Сопівник.

Науковці та практики пропонують застосовувати широкий спектр заходів у контексті реалізації завдань наставником. Однак обгрунтування ролі соціокультурних заходів потребує детальнішого вивчення.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності соціокультурних заходів як інструменту наставництва у професійній підготовці бакалаврів.

**Виклад основного матеріалу.** У Сучасному тлумачному словнику йдеться про наставника «як учителя, досвідченого працівника, який шефствує над молодими робітниками» [4, с. 524].

З огляду на це до основних завдань наставництва у процесі професійного становлення майбутніх фахівців, за С. Сінкевичем та С. Серховцем, належать: скорочення періоду адаптації бакалаврів до особливостей організації освітнього процесу у вищій школі; формування мотивації до подальшої професійної

діяльності; передання та трансформація знань від досвідчених фахівців до здобувачів освіти; надання консультаційної підтримки; формування позитивного психологічного клімату в колективі навчальної групи та здійснення психолого-педагогічного супроводу становлення курсантів; інформування й рекомендації щодо можливих шляхів розв'язання завдань; організація контролю та оцінювання; стимулювання до певних дій на основі запропонованих моделей поведінки [5]. Наставництво у студентському середовищі – це організований процес взаємодії між більш досвідченим суб'єктом (викладачем, куратором або старшокурсником) та студентами, який спрямований на їх професійну, академічну й соціальну адаптацію, розвиток особистісних якостей і формування навичок самостійного навчання та життя у колективі.За результатами аналізу психолого-педагогічної літератури [5; 6; 7] та практичного досвіду, з'ясовано, що наставництво сприяє формуванню ефектив-них моделей взаємодії між учасниками освітнього процесу та підвищенню якості професійної підготовки. Воно забезпечує не лише передачу знань і досвіду, а й розвиток комунікативної культури, відповідальності, емоційного інтелекту та лідерських якостей майбутніх фахівців.

До різновидів наставництва можна віднести групове, індивідуальне та індивідуально-групове. Щодо виокремлення його рівнів, то це такі: науково-педагогічні працівники – студенти (бакалаври), представники деканату – студенти (бакалаври), куратори навчальних груп – студенти (бакалаври).

Погоджуємося з авторами, які серед основних форм здійснення наставництва на рівні науково-педагогічні працівники – студенти (бакалаври), пропонують такі: форми роботи, що охоплюють навчальні заняття, контрольні заходи, тренінги, а також позааудиторну діяльність (вправи, навчальні екскурсії, індивідуальні завдання, ознайомлення з науково-популярною літературою та довідковими джерелами). До виховних форм належать: роз'яснення, інформування, бесіди, демонстрація позитивних прикладів дій прикордонних нарядів, доручення, особистий приклад, стимулювання навчальної активності, а також обговорення переглянутих фільмів, прочитаних навчальних посібників, довідкової та науково-популярної літератури [5].

Наше бачення щодо форм наставництва представляємо у таблиці 1.

Таблиця 1

| **Форми наставництва** | **Зміст** | **Приклади** |
|---|---|---|
| Індивідуальні консультації | Персональні поради, допомога в розв'язанні проблем | Бесіди тет-а-тет із наставником |
| Групові зустрічі, бесіди | Обговорення важливих тем, колективне вирішення питань | Збори групи, дискусії |
| Інструктажі | Ознайомлення з правилами й традиціями ЗВО | Роз'яснення розкладу, системи оцінювання |
| Тренінги | Формування soft skills, психологічної стійкості | Тренінг з комунікації, управління часом |

| Форми наставництва | Зміст | Приклади |
|---|---|---|
| Проєктна діяльність | Виконання колективних завдань | Участь у волонтерських чи наукових проєктах |
| Особистий приклад наставника | Демонстрація цінностей та етичної поведінки | Дотримання академічної доброчесності |
| Соціально-культурні заходи | Спільний відпочинок, культурне збагачення | Походи в театр, екскурсії, свята групи |

До ключових форм наставництва, які застосовуються залежно від рівня його реалізації, належать: інструктаж, бесіди, навчальні заняття, тренінги, контрольні заходи, інформування, виконання доручень, демонстрація особистого прикладу, стимулювання навчальної активності, надання консультацій, порад і роз'яснень, а також індивідуальні завдання.

Наставництво у студентських групах – це важлива форма підтримки, спрямована на адаптацію, розвиток та соціалізацію студентів у процесі навчання. Воно має не лише освітній, а й виховний, мотиваційний та соціальний характер. Наставником може бути викладач або куратор групи, який спрямовує освітню та виховну діяльність, а також старшокурсники, які допомагають молодшим студентам орієнтуватися у навчальному процесі й соціальному житті закладу.

Наставництво здійснюється для реалізації конкретних цілей: а**даптаційної (**допомога новачкам швидше влитися у навчальний і соціальний простір ЗВО), о**світньої (**сприяння розвитку пізнавальних інтересів, навчальної мотивації, академічної доброчесності), пр**офесійної (**ознайомлення з особливостями майбутньої спеціальності, формування готовності до професійної діяльності), с**оціально-виховної (**створення атмосфери взаємоповаги, взаємодопомоги, відповідальності за колектив), о**собистісної (**підтримка індивідуального розвитку, виявлення здібностей, формування ціннісних орієнтацій).

Цінність наставництва також і в тому, що може надаватися індивідуальна допомога кожному відповідно до його потреб, досвіду, рівня впевненості в собі для швидкого включення нових викладачів у навчальний процес в умовах дистанційного та змішаного навчання. На нашу думку, важливими завданнями для наставника є здійснення такої підтримки, яка спрямована на те, щоб:

- спонукати до пошуку відповідей і готовності розділяти відповідальність за прийняті рішення та досягнуті результати;
- розширювати усвідомлення про те, що робота кожного впливає на результати діяльності всієї організації;
- сприяти позитивному ставленню і самооцінці, закріплювати почуття власної цінності;
- залучати до процесу прийняття рішень, що формує позитивне ставлення до прийнятого рішення;
- сприяти створенню атмосфери з високим рівнем довіри;
- зменшувати опір до змін. Для гарантованої реалізації вказаних завдань особлива увага має приділятися вибору кандидатури наставників [8].

Під час експериментального навчання нами було проведено опитування серед бакалаврів (138 осіб). На питання «Які форми наставництва є найбільш дієвими, на ваш погляд» отримали такі відповіді: соціально-культурні заходи – 39, особистий приклад наставника – 31, групові зустрічі, бесіди – 26, індивідуальні консультації – 24, тренінги – 18. Оскільки найбільш значущими для бакалаврів є соціально-культурні заходи, розглянемо їх детальніше.

Як зазначають дослідники, такі заходи є організованими діями, які спрямовані на розвиток, збереження й поширення культурних цінностей, традицій, соціального досвіду та на формування гармонійної взаємодії між людьми в суспільстві [9].

Нами була взята до уваги думка Л. Віжічаніної, що сучасну соціокультурну діяльність можна представити у вигляді формули: культурна діяльність = творча діяльність + комунікаційна діяльність [10]

До того ж соціокультурну діяльність зазвичай розглядають у таких ключових напрямах: національно-патріотичне виховання школярів і студентів; громадянсько-правове виховання та правова обізнаність; розвиток екологічної культури й поширення екологічних знань; утвердження здорового способу життя; краєзнавча освітня діяльність; популяризація та підтримка культури читання; формування естетичних цінностей молоді засобами літератури й мистецтва; розвиток технологічної, когнітивної та соціальної компетентності, що охоплюється поняттям «цифрова грамотність» [11].

На наше переконання, соціально-культурні заходи – це цілеспрямована діяльність, спрямована на задоволення духовних, освітніх і культурних потреб суспільства та особистості. Вони реалізуються у формі культурно-мистецьких (концерти, вистави, фестивалі, конкурси), виховних та патріотичних (урочистості, тематичні вечори, волонтерські акції), просвітницьких, спортивно-оздоровчих (змагання, туристичні походи, флешмоби), громадських подій, що сприяють формуванню соціальних цінностей, культурної ідентичності та гармонізації суспільних відносин (благодійні акції, заходи з екологічної культури, волонтерство).

Наприклад, мистецькі заходи сприяють активізації місцевої економіки завдяки розвитку туризму. Проведення фестивалів, виставок і різноманітних соціокультурних подій приваблює не лише місцеве населення, а й відвідувачів з інших регіонів та країн. Це формує попит на послуги готельного бізнесу, закладів харчування, транспорту та інших сфер обслуговування. Туристи, відвідуючи такі події, витрачають кошти на проживання, харчування й придбання сувенірів, що позитивно впливає на економічний розвиток території [12].

Такі заходи, як київський «Мистецький арсенал», роблять вагомий внесок у формування позитивного культурного іміджу України на міжнародній арені. Окрім традиційних виставкових проєктів, значний вплив на розвиток творчості, у тому числі і бакалаврів, мають ініціативи міжкультурного обміну, спрямовані на інтеграцію представників різних спільнот у глобалізованому суспільстві.

Зокрема, проєкт «Культура без кордонів» орієнтований на створення мистецьких платформ, які об'єднують людей різних національностей. Такий підхід не лише поглиблює міжкультурний діалог, а й сприяє посиленню соціальної єдності [13, с. 6–11]. Студенти під час експериментального навчання активно долучалися до участі у таких заходах.

Наставник може проводити соціокультурні заходи в процесі професійної підготовки студентів у різних формах і напрямах: 1) о**рганізаційно-виховна діяльність (н**аставник може ініціювати проведення тематичних вечорів, зустрічей з видатними особистостями, ветеранами, фахівцями галузі, що сприяє формуванню професійних і моральних орієнтирів студентів); 2) к**ультурно-просвітницька робота (п**роведення екскурсій до музеїв, театрів, пам'ятних місць, участь у культурних фестивалях чи виставках допомагає розширювати світогляд, виховує естетичні смаки й громадянську свідомість); 3) с**оціальні та волонтерські проекти (н**аставник може залучати студентів до благодійних, екологічних чи патріотичних акцій, що формує відповідальність, емпатію та готовність до соціальної взаємодії); і**нтерактивні форми робот (п**роведення тренінгів, рольових ігор, дискусій, творчих майстерень чи квестів із соціально-культурної тематики стимулює активність, ініціативність і колективну співпрацю студентів); п**ідтримка студентських ініціатив (н**аставник може допомагати в організації студентських клубів, творчих гуртків, дебатних об'єднань, сприяючи розвитку лідерських якостей та культурної компетентності).

Через соціокультурні заходи наставник не лише підвищує рівень професійної підготовки студентів, а й сприяє формуванню їхньої духовності, соціальної зрілості та готовності діяти відповідально в суспільстві.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Отже, соціокультурні заходи є дієвим інструментом наставництва у професійній підготовці бакалаврів. Соціокультурні заходи відіграють важливу роль у роботі наставника, оскільки вони створюють сприятливе середовище для всебічного розвитку особистості вихованців.

По-перше, такі заходи сприяють формуванню колективної згуртованості, розвитку морально-етичних цінностей і почуття належності до спільноти.

По-друге, участь у культурних, освітніх і громадських ініціативах дає можливість наставнику впливати на становлення соціальної активності, комунікативної культури та патріотичних переконань підопічних.

По-третє, соціокультурна діяльність допомагає наставнику реалізувати виховні, просвітницькі й адаптаційні функції, забезпечуючи гармонійне поєднання навчального процесу з духовним і культурним розвитком особистості.

Перспективним напрямком подальших пошуків може стати детальне вивчення таких форм наставництва, як особистий приклад наставника, групові зустрічі, бесіди, індивідуальні консультації, тренінги, а також розроблення методики проведення соціокультурних заходів за різною тематикою.

***Література:***

1. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: ґенеза розвитку та становлення. Сайт Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo.

2. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом. Довідник кадровика. 2010. No 5. С. 82–84.

3. Розвадовська Т. В. Формування відповідальності студентської молоді засобами наставництва : дис…д.філ. : 011. Київ, 2021. 312с.

4. Сучасний тлумачний словник української мови: 100 00 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків : Школа, 2009. 1008 с.

5. Сінкевич С., Серховець С. Основні форми та завдання наставництва у системі професійного становлення майбутніх офіцерів-прикордонників. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України Серія: Педагогічні науки*.№ 3(18). 2 0 1 9. С. 322 –334.

6. *Мірошніченко В. І.* Менторство у підготовці бакалаврів правоохоронної діяльності до соціальної взаємодії з підлітками. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки.* 2025. № 1(14): 66–77. https://doi.org/10.32755/sjeducation.2025.01.066
https://sjeducation.pau.edu.ua/ua/2025-%E2%84%96114-2/

7. Мірошніченко В.І. Застосування технології вітагенної освіти у формуванні громадянської компетентності студентів. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки 2024. № 2(13): 136–147. https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.02.136

8. Міляєва В., Пантюк Т., Савич Ж, Кекош О. Наставництво як інструмент адаптації персоналу у закладах вищої освіти: досвід і моніторинг результатів впровадження. Молодь і ринок.№ 4/224 (2024) . С. 21–25.https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304377

9. Тернопільська В.І. Довідник з виховної роботи зі студентами / В.І. Тернопільська, Т.В. Коломієць, І.О. Піонтківська. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2014. 264 с.

10. Віжічаніна Л. Сучасні тенденції розвитку бібліотек як соціокультурних центрів. Віртуальний бібліограф. ХОУНБ ім. О. Гончара. URL:http://biblio.lib.kherson.ua/suchasni-tendentsii.htm.

11. Ніколаєнко Я. Актуальні напрями соціокультурної діяльності освітянських бібліотек. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719010/1/Nauk-ped-stud_2019-3-116-127.pdf.

12. Ільченко І. О. Мистецькі заходи як інструмент популяризації української культури. https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5819/MP_Ільченко.pdf?sequence=1&isAllowed=y

13. Лупак Н. М. Художня комунікація в площині мистецької освіти: теорія, практика, інновації. *Теорія художньої освіти та виховання.* 2019. №1 (91). С. 6-11.

***References***

1. Havryliv N. Nastavnytstvo yak vyd profesiinoi diialnosti: geneza rozvytku ta stanovlennia. [Mentoring as a type of professional activity: the genesis of development and formation] Sait Natsionalnoi biblioteky im. V. I. Vernadskoho. URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo. [inUkrainian].

2. Lysak U. (2010) Nastavnytstvo ta kouchynh u systemi upravlinnia personalom. [Mentoring and coaching in the personnel management system] Dovidnyk kadrovyka. No 5. S. 82–84. [inUkrainian].

3. Rozvadovska T. V. (2021) Formuvannia vidpovidalnosti studentskoi molodi zasobamy nastavnytstva [Formation of responsibility among student youth through mentoring] : dys…d.fil.: 011. Kyiv. 312s. [inUkrainian].

4. Suchasnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy (2009): [Modern Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language] 100 00 sliv / za zah. red. V. V. Dubichynskoho. Kharkiv : Shkola. 1008 s. [inUkrainian].

5. Sinkevych S., Serkhovets S. (2019) Osnovni formy ta zavdannia nastavnytstva u systemi profesiinoho stanovlennia maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv. [The main forms and tasks of mentoring in the system of professional development of future border guard officers] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby UkrainySeriia: Pedahohichni* nauky.№ 3(18). S. 322 –334. [inUkrainian].

6. Miroshnichenko V. I. (2025) Mentorstvo u pidhotovtsi bakalavriv pravookhoronnoi diialnosti do sotsialnoi vzaiemodii z pidlitkamy. [Mentoring in the preparation of bachelors of law enforcement for social interaction with adolescents] *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky.* № 1(14): 66–77. https://doi.org/10.32755/sjeducation.2025.01.066
https://sjeducation.pau.edu.ua/ua/2025-%E2%84%96114-2/ [inUkrainian].

7. Miroshnichenko V.I. (2024) Zastosuvannia tekhnolohii vitahennoi osvity u formuvanni hromadianskoi kompetentnosti studentiv. [Application of Vitagenic Education Technology in the Formation of Students' Civic Competence] *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky.* № 2(13): 136–147. https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.02.136
[inUkrainian].

8. Miliaieva V., Pantiuk T., Savych Zh, Kekosh O. (2024) Nastavnytstvo yak instrument adaptatsii personalu u zakladakh vyshchoi osvity: dosvid i monitorynh rezultativ vprovadzhennia. [Mentoring as a tool for staff adaptation in higher education institutions: experience and monitoring of implementation results] Molod i rynok.№ 4/224. S. 21–25.https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304377. [inUkrainian].

9. Ternopilska V.I. (2014) Dovidnyk z vykhovnoi roboty zi studentamy [Handbook on educational work with students] / V.I. Ternopilska, T.V. Kolomiiets, I.O. Piontkivska. Ternopil : Navchalna knyha – Bohdan. 264 s. [inUkrainian].

10. Vizhichanina L. Suchasni tendentsii rozvytku bibliotek yak sotsiokulturnykh tsentriv. [Modern trends in the development of libraries as socio-cultural centers] Virtualnyi bibliohraf. KhOUNB im. O. Honchara. URL:http://biblio.lib.kherson.ua/suchasni-tendentsii.htm. [inUkrainian].

11. Nikolaienko Ya. Aktualni napriamy sotsiokulturnoi diialnostiosvitianskykh bibliotek. [Current directions of socio-cultural activities of educational libraries] https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719010/1/Nauk-ped-stud_2019-3-116-127.pdf. [inUkrainian].

12. Ilchenko I. O. Mystetski zakhody yak instrument populiaryzatsii ukrainskoi kultury. [Artistic events as a tool for popularizing Ukrainian culture] https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5819/MR_Ilchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y [inUkrainian].

13. Lupak N. M. (2019) Khudozhnia komunikatsiia v ploshchyni mystetskoi osvity: teoriia, praktyka, innovatsii. [Artistic communication in the field of art education: theory, practice, innovations] *Teoriia khudozhnoi osvity ta vykhovannia.* №1 (91). S. 6-11. [inUkrainian].

*УДК 373.2.015.31:57.081.1]:159.93*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1811-1820*

**Вертугіна Валентина Миколаївна** кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри дошкільної освіти, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-8294-9193.

**Федосенко Катерина Олександрівна** студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 012 «Дошкільна освіта» Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ

# ЗБАГАЧЕННЯ СЕНСОРНОГО ДОСВІДУ ДІТЕЙ ДРУГОГО РОКУ ЖИТТЯ ЗАСОБАМИ МАНІПУЛЯЦІЇ З ПРИРОДНИМ МАТЕРІАЛОМ

**Анотація.** У статті розкрито теоретичні засади сенсорного розвитку дітей раннього віку та обґрунтовано значення маніпуляцій з природним матеріалом для збагачення їхнього сенсорного досвіду. Визначено сутність понять «сенсорний розвиток» і «сенсорний досвід», їхній взаємозв'язок та роль у психічному становленні дитини. На основі аналізу науково-педагогічних джерел окреслено погляди класиків педагогіки (Я.А. Коменського, Ф. Фребеля, М. Монтессорі, С. Русової) та сучасних дослідників на проблему сенсорного виховання дітей раннього віку. З'ясовано, що сенсорний розвиток на ранніх етапах життя є чутливим періодом для формування сенсорних еталонів і базисом для подальшого інтелектуального розвитку особистості. Особливу увагу приділено характеристиці природних матеріалів як унікального засобу сенсорного розвитку: розкрито їхні різноманітні сенсорні властивості (колір, форма, фактура, запах, звук тощо) та потенціал викликати у дитини активний пізнавальний інтерес.

Окреслено особливості маніпулятивної діяльності дітей другого року життя з об'єктами природи, її провідну роль у пізнанні навколишнього світу та розвитку дрібної моторики. Показано, що багаторазові маніпуляції з предметами природного походження сприяють накопиченню сенсорного досвіду, формуванню елементарних уявлень, умінню порівнювати та класифікувати об'єкти. Узагальнено педагогічні умови ефективного використання природних матеріалів у сенсорному вихованні найменших дітей (ретельний добір безпечних матеріалів, створення сенсорно розвивального середовища із осередками для різних видів матеріалу тощо). Зроблено висновок, що систематичне збагачення сенсорного досвіду дітей раннього віку засобами маніпуляцій з природним матеріалом закладає підґрунтя для всебічного розвитку їхніх пізнавальних здібностей і успішності подальшого навчання. Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні специфіки сенсорного виховання дітей з

особливими потребами та інтеграції природного середовища з іншими напрямами розвитку (мистецтвом, технологіями тощо).

**Ключові слова:** сенсорний розвиток, сенсорний досвід, ранній вік, природний матеріал, маніпулятивна діяльність, педагоги-класики, сенсорне виховання, педагогічні умови.

**Vertuhina Valentyna Mykolaivna** candidate of Pedagogic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Preschool Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-8294-9193.

**Fedosenko Kateryna Oleksandrivna** student of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan, Kyiv

## ENRICHING THE SENSORY EXPERIENCE OF CHILDREN IN THEIR SECOND YEAR OF LIFE THROUGH MANIPULATION OF NATURAL MATERIALS

**Abstract.** The article reveals the theoretical foundations of sensory development in early childhood and substantiates the importance of manipulation with natural materials for enriching children's sensory experience. The essence of the concepts "sensory development" and "sensory experience," their interrelation and role in the child's mental formation are defined. Based on an analysis of scientific and pedagogical sources, the views of classical educators (J. A. Comenius, F. Froebel, M. Montessori, S. Rusova) and modern researchers on the problem of sensory education of young children are outlined. It is found that sensory development in the early stages of life is a sensitive period for the formation of sensory standards and a foundation for the child's further intellectual development. Special attention is given to the characteristics of natural materials as a unique means of sensory development: their diverse sensory properties (color, shape, texture, smell, sound, etc.) and potential to elicit active cognitive interest in the child are disclosed. The features of manipulative activity of children in their second year of life with natural objects are described, as well as its leading role in exploring the surrounding world and developing fine motor skills. It is shown that repeated manipulations with natural objects contribute to the accumulation of sensory experience, the formation of elementary notions, and the ability to compare and classify objects.

The pedagogical conditions for effective use of natural materials in the sensory education of the youngest children are summarized (careful selection of safe materials, creation of a sensory-rich environment with zones for different material types, etc.). It is concluded that systematic enrichment of the sensory experience of early-age children through manipulations with natural materials lays the foundation for the comprehensive development of their cognitive abilities and the success of future learning. Prospects for further research include studying the specifics of sensory

education for children with special needs and integrating the natural environment with other developmental areas (arts, technologies, etc.).

**Keywords:** sensory development, sensory experience, early childhood, natural materials, manipulative activity, classical educators, sensory education, pedagogical conditions

**Постановка проблеми.** Сучасна дошкільна освіта спрямована на створення умов для всебічного розвитку дитини, формування її здатності до самостійного пізнання світу. Відповідно до Державного стандарту дошкільної освіти одним із провідних завдань виховання є формування в дітей уміння гармонійно співіснувати з природою, суспільством і власним внутрішнім світом [1]. Це передбачає оволодіння безпечними і доцільними способами взаємодії з предметним середовищем, розвиток допитливості та творчої активності малят. Перші роки життя є критично важливими для сенсорного розвитку дітей. Дослідження з педагогіки і психології підтверджують, що розвинені органи чуття виступають фундаментом інтелектуального розвитку особистості. Сенсорний досвід дитини слугує базисом для опанування будь-якої практичної діяльності, формування логічного мислення та успішності подальшого навчання.

У педагогічній спадщині наголошується на необхідності спиратися на чуттєві враження у вихованні дітей. Ще Я. А. Коменський зазначав, що «шлях до мислення починається з відчуттів», відтак навчання повинно базуватися на досвіді взаємодії з реальними об’єктами, а не лише на словесних поясненнях. Ф. Фребель підкреслював значущість дидактичних ігор та вправ, які ознайомлюють дитину з навколишнім світом і водночас формують уявлення про форму, розмір, число та просторові відношення [2]. Марія Монтессорі вважала сенсорний розвиток фундаментом формування особистості; на її думку, можливість самостійно досліджувати предмети є важливішою за пряме навчання від дорослого. Вона запровадила поняття «сенсорної культури» – поступового вдосконалення здатності до сприймання кольору, форми, звуку, текстури та інших властивостей шляхом спеціально організованих вправ і використання дидактичних матеріалів [3]. С. Ф. Русова, аналізуючи дошкільне виховання, також звертала увагу на значення сенсорного виховання дітей як основи їхнього розумового розвитку.

Багато сучасних науковців продовжують розробляти проблему сенсорного розвитку у ранньому віці. Зокрема, З. Дорошенко, К. Крутій [4], О. Тарасова [5], В. Чорна [6] та інші дослідники відзначають, що сенсорний досвід дитини є базовим підґрунтям для формування пізнавальних процесів – мислення, мовлення, уяви. Сенсорне виховання вони розглядають не лише як удосконалення сприймання, а і як важливий чинник становлення особистості, її самосвідомості та пізнавальної самостійності. Так, О. Тарасова зазначає, що оволодіння системою ознак предметів (колір, форма, величина тощо) дозволяє дитині встановлювати зв’язки між об’єктами і логічно осмислювати дійсність,

формуючи передумови словесного мислення [5]. Принцип наочності, обґрунтований К. Д. Ушинським, передбачає включення реальних об'єктів до досвіду дитини, щоб її відчуття поступово трансформувалися у поняття, а відтак – у цілісні уявлення і зв'язні думки. Отже, аналіз наукових джерел показує, що проблема сенсорного розвитку дітей раннього віку широко висвітлена в класичній і сучасній педагогіці. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання методики збагачення сенсорного досвіду наймолодших дітей засобами взаємодії з природними об'єктами. Це зумовлює актуальність нашого дослідження.

**Мета статті.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування шляхів збагачення сенсорного досвіду дітей другого року життя засобами маніпуляції з природним матеріалом. Відповідно до поставленої мети, у роботі висвітлено сутність сенсорного розвитку в ранньому віці, проаналізовано педагогічні погляди на значення сенсорного виховання, визначено роль природних матеріалів у сенсорному розвитку дітей 1–2 років та висвітлено педагогічні умови формування сенсорного досвіду дітей другого року життя.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сенсорний розвиток дітей раннього віку становить фундаментальну основу для їхнього подальшого розумового, мовленнєвого й особистісного зростання [5]. У перші роки життя малюки інтенсивно пізнають навколишній світ через відчуття і сприймання – ці процеси забезпечують накопичення первинних уявлень про предмети та явища. Варто розрізняти поняття «сенсорний розвиток» і «сенсорний досвід». **Сенсорний розвиток** – це поступове формування та вдосконалення аналізаторних систем (зору, слуху, дотику тощо), що відповідають за здатність розпізнавати властивості об'єктів. Він включає як фізіологічне дозрівання органів чуття, так і розвиток психічних процесів: сенсорної уваги, спостережливості, умінь диференціювати та узагальнювати ознаки предметів. Натомість **сенсорний досвід** – це індивідуально набутий результат взаємодії дитини з довкіллям, сукупність знань і вражень про чуттєві властивості об'єктів, отриманих у процесі діяльності. Сенсорний досвід формується на основі попереднього розвитку і багато в чому залежить від умов середовища та педагогічної підтримки [6]. Іншими словами, сенсорний досвід – це практично сформований запас уявлень, що збагачується в діяльності дитини і слугує основою для її пізнавального та мовленнєвого розвитку.

Маніпуляції – це активні дії дитини з предметами, спрямовані на обстеження та вивчення їхніх властивостей: тримання, кидання, стискання, пересипання, перекладання з руки в руку, катання, стукання, розсипання тощо. Для дітей другого року життя маніпулятивна діяльність є провідною формою предметного пізнання, адже на цьому етапі розвитку вони ще не здатні до цілеспрямованого конструювання чи участі в іграх за правилами. Саме завдяки повторюваним маніпулятивним діям малюк починає помічати сталі результати та закономірності: кинутий камінець завжди падає вниз; глина під час стискання

змінює форму; листочок при розтиранні виділяє запах. Такі відкриття сприяють усвідомленню причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей довкілля та формуванню перших елементарних узагальнень – важливого кроку у розвитку мислення дитини. Досвід порівняння предметів (що твердіше, що більше, що голосніше звучить), їх групування за певними ознаками (мокрі й сухі, колючі й гладенькі) закладає основу для розвитку аналізу, класифікації та логічних операцій [4].

Особливе значення у сенсорному розвитку дітей раннього віку мають маніпуляції з природними матеріалами – піском, глиною, водою, камінцями, листям, жолудями, шишками, гілочками, ягодами, ракушками, снігом та іншими елементами довкілля. Природні матеріали можна визначити як об'єкти й речовини природного походження, що не зазнали значної обробки та зберегли свої природні властивості. На відміну від фабричних іграшок, кожен екземпляр природного матеріалу унікальний і має неповторні характеристики: форму, фактуру, забарвлення, малюнок поверхні. Це робить процес ознайомлення з ними захопливим і динамічним: навіть знайомий камінець або листочок щоразу має інші особливості, які дитина відкриває у процесі взаємодії. Саме ця унікальність викликає щире зацікавлення, емоційний відгук, спонукає дитину до дослідження, експериментування та споглядання [7].

Надзвичайна цінність природних матеріалів полягає у їхній багатомодальності. Вони поєднують цілий спектр сенсорних характеристик – колір, форму, вагу, фактуру, температуру, запах, звучання – що стимулюють одночасне залучення зору, слуху, дотику, нюху та смаку. Під час практичної діяльності з природними матеріалами малюк отримує багатоканальну сенсорну інформацію: граючись із піском біля води, дитина одночасно відчуває його текстуру руками, бачить колір, чує звук хвиль, відчуває прохолоду й вологість. Такий комплекс вражень значно збагачує сенсорний досвід у порівнянні з одноканальною стимуляцією. Саме різнобічні відчуття, які виникають під час взаємодії з природними об'єктами, сприяють формуванню чітких образів властивостей предметів і явищ та поступовому їх усвідомленню. У процесі таких взаємодій дитина робить перші «наукові відкриття»: розрізняє тверде і сипке, мокре і сухе, тепле і холодне, гладеньке і шорстке [5].

Таким чином, маніпуляції з природними об'єктами виконують подвійну функцію: з одного боку, вони є провідним засобом збагачення сенсорного досвіду та розвитку органів чуття, а з іншого – закладають підґрунтя для інтелектуального розвитку, оскільки формують уміння аналізувати, узагальнювати, порівнювати, класифікувати. Паралельно відбувається інтенсивний розвиток дрібної моторики рук, координації рухів пальців і долонь, що, у свою чергу, безпосередньо пов'язано з формуванням мовлення та мисленнєвих процесів.

Ефективність упровадження маніпуляцій із природними матеріалами у сенсорний розвиток дітей раннього віку безпосередньо залежить від створення

цілісної системи педагогічних умов, які забезпечують безпечний, змістовний та індивідуально орієнтований характер діяльності. Такі умови дають змогу не лише урізноманітнити сенсорний досвід дитини, але й надати йому педагогічної значущості та психологічного комфорту. Водночас відсутність належно продуманих умов може знизити ефективність сенсорної активності, а в окремих випадках спричинити страх, тривогу або втрату інтересу до пізнавальної діяльності [5].

Першою необхідною умовою є *ретельний добір природних матеріалів,* що відповідають віковим особливостям дітей другого року життя, їхнім пізнавальним потребам та сенсорним можливостям. Матеріали мають бути безпечними, нетоксичними, гіпоалергенними, приємними на дотик і позбавленими небезпечних елементів (гострих країв, надто дрібних частинок тощо). Важливою характеристикою виступає багатство сенсорних властивостей: гілочка може бути гнучкою чи твердою, шишка – колючою або м'якою, камінець – гладеньким або зернистим. Добір матеріалів здійснюється не лише за фізичним типом (сипучі, тверді, рідкі), але й за функціональною значущістю – тобто за здатністю викликати інтерес, стимулювати активність та забезпечувати можливість порівняння [7].

Важливим аспектом є врахування сезонності та культурного контексту середовища. Використання осіннього листя, жолудів, насіння; зимового снігу, гілок хвойних дерев, льоду; весняних бруньок, трави, квітів; літнього піску, глини, камінців формує у дітей уявлення про природні цикли та сприяє орієнтації в навколишньому світі. Повторне застосування одного й того ж матеріалу в різних умовах (наприклад, сухий і вологий пісок) розширює можливості сенсорного аналізу та сприяє формуванню елементарних узагальнень.

Другою умовою є *створення організованого сенсорного середовища*, яке стимулює дитину до самостійного дослідження. Таке середовище має бути безпечним, структурованим, естетично привабливим і динамічним. Доцільним є поділ простору на тематичні зони: зона сипучих матеріалів (пісок, крупи, ґрунт), зона води, зона твердих предметів (камінці, деревина, шишки), зона м'яких об'єктів (мох, трава, квіти), а також зона сезонних матеріалів. У кожній зоні передбачаються відповідні інструменти – лопатки, ложки, лійки, сита, ємності різних розмірів. Для привабливості застосовуються натуральні кольори, природне освітлення, відкриті або прозорі контейнери, розташовані на рівні очей і рук дитини. Регулярна ротація матеріалів підтримує інтерес і забезпечує варіативність сенсорного досвіду [5].

Сенсорний осередок – це спеціально організований простір у груповій кімнаті чи на відкритому повітрі, який забезпечує умови для цілеспрямованого збагачення сенсорного досвіду дітей раннього віку. Його основна функція полягає у стимулюванні активної взаємодії з об'єктами, що впливають на дотик, зір, слух, нюх і смак, сприяючи формуванню уявлень про властивості предметів, розвитку координації, мовлення та пізнавальної активності.

Зміст осередку має бути різноманітним і динамічним: пісок, глина, вода, камінці, листя, гілки, шишки, ароматичні трави, тактильні панелі, сенсорні доріжки. Важливо забезпечити безпечність матеріалів та їх доступність для самостійного використання дітьми.

Організація простору передбачає структурованість, естетичність і можливість оновлення: сезонна ротація матеріалів дозволяє підтримувати інтерес та формувати уявлення про природні цикли.

Осередок може функціонувати як у приміщенні, так і на відкритому повітрі, що розширює спектр сенсорних стимулів і включає реальні природні процеси (світло, тінь, вітер, опади). Він виконує не лише розвивальну, а й діагностичну функцію: спостереження за діями дітей дає змогу виявити рівень сенсорного, мовленнєвого та емоційного розвитку. Атмосфера доброзичливості й довіри з боку дорослого є необхідною умовою для збереження інтересу та психологічного комфорту дитини.

Таким чином, сенсорний осередок виступає важливим елементом освітнього середовища закладу дошкільної освіти, що забезпечує комплексний вплив на розвиток сенсорної, когнітивної, мовленнєвої та емоційної сфер дитини, а також сприяє формуванню її здатності до саморегуляції й зосередженості.

Третьою умовою є *забезпечення свободи сенсорного дослідження з боку дитини за підтримки дорослого.* Педагог виконує роль фасилітатора, який не контролює, а створює умови для самостійного відкриття: пропонує можливі способи дій, ставить відкриті запитання, емоційно підтримує експерименти дитини. Використання педагогом стимулюючих висловлювань («На що схожа ця поверхня?», «Що відбудеться, якщо натиснути сильніше?», «Який він – колючий чи гладенький?») активізує рефлексію, розширює словниковий запас і формує здатність до вербалізації сенсорних відчуттів. Надання свободи вибору (з яким матеріалом працювати, як довго взаємодіяти) розвиває в дітей елементи автономії та впевненості у власних діях.

Четвертою умовою є *інтеграція сенсорної діяльності в інші види активності.* Маніпуляції з природними матеріалами органічно поєднуються з руховими іграми, художнім конструюванням, ліпленням, аплікацією, театралізацією чи мовленнєвою практикою. Наприклад, дослідження осіннього листя може завершуватися створенням аплікації, складанням історії про «листочок-мандрівник» чи грою, у якій листя виконує роль уявного «килима» для персонажів. Зв’язок сенсорного досвіду з мовленнєвою діяльністю має особливе значення: використання слів для опису властивостей («шершаве», «легке», «пахне хвойно») допомагає дітям усвідомлювати та позначати власні відчуття, що стимулює мовленнєвий і когнітивний розвиток. Включення сенсорних вражень у художню та ігрову діяльність сприяє розвитку творчої уяви, емоційного вираження та естетичного сприймання .

П’ятою педагогічною умовою є *взаємодія з сім’єю та систематичність використання природних матеріалів*. Залучення батьків до процесу сенсорного

розвитку дітей підсилює ефективність педагогічного впливу. Спільні прогулянки, збирання природних матеріалів, використання їх у домашніх іграх розширюють коло сенсорних вражень і сприяють безперервності розвитку. Систематичне використання природного матеріалу в дошкільному закладі та вдома створює оптимальні умови для накопичення сенсорного досвіду та забезпечує сталість результатів.

Дотримання зазначених умов забезпечує оптимальний баланс між свободою дій дитини і педагогічно доцільним спрямуванням її активності. Малюк отримує можливість безпечно досліджувати об'єкти, максимально залучати свої аналізатори, а педагог – нагоду ненав'язливо скеровувати увагу дитини, збагачуючи її сенсорний досвід. Наприклад, дорослий може ввести елемент гри або простого завдання («Знайди всі гладенькі камінці», «Якого кольору листочок?»), що стимулюватиме малюка до уважнішого дослідження властивостей предметів. Дуже важливо підтримувати емоційно позитивний фон занять з природним матеріалом: хвалити дітей за ініціативність, дивуватися разом з ними новим відкриттям, заохочувати пробувати нові дії. У разі, якщо інтерес дитини починає згасати, педагог може додати в середовище новий об'єкт або переключити увагу на іншу зону – таким чином допитливість малят підтримується і сенсорний розвиток відбувається найбільш інтенсивно.

**Висновки.** Сенсорний розвиток дітей другого року життя є надзвичайно важливою складовою їхнього загального психофізичного розвитку. Збагачення сенсорного досвіду малюків засобами маніпуляцій з природним матеріалом показало свою ефективність як шлях інтенсифікації чуттєвого пізнання. Природні матеріали, завдяки своїй різноманітності та привабливості, стимулюють дітей до активного дослідження, забезпечують багатство сенсорних вражень і формують позитивне емоційне ставлення до пізнання. Систематичне використання таких матеріалів у ігровій та пізнавальній діяльності дітей 1–2 років сприяє прискореному накопиченню сенсорного досвіду, який виступає основою для розвитку мислення і мовлення. Створення відповідного розвивального середовища та добір безпечних, цікавих для дітей природних об'єктів є необхідною умовою успішності сенсорного виховання. Таким чином, маніпуляції з природними матеріалами на ранніх етапах дитинства закладають підґрунтя для формування у дитини сенсорної культури, пізнавальної активності та творчих здібностей, що в майбутньому позитивно позначається на навчальній діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні та поглибленні даної тематики. Зокрема, науковий інтерес становить вивчення особливостей сенсорного розвитку дітей раннього віку з особливими освітніми потребами під час взаємодії з природним матеріалом – це допоможе адаптувати методику для інклюзивного середовища. Цікавим напрямом є порівняльний аналіз впливу різних видів природних матеріалів (наприклад, гладеньких і шершавих, твердих і сипучих, теплих і холодних) на розвиток окремих

сенсорних здібностей дітей. Перспективними бачаться міждисциплінарні дослідження, що поєднують сенсорне виховання з мистецтвом (образотворчою діяльністю, музикою, арт-терапією) – це дозволить комплексно впливати на чуттєву сферу дитини. Також актуальним є впровадження елементів технологій у сенсорний простір: наприклад, створення «цифрових» доповнень до природних об'єктів (аудіосупровід, віртуальні підказки) для розширення сенсорного досвіду. Не менш важливим напрямом є формування з раннього віку екологічної свідомості через сенсорну взаємодію з природою – подальші дослідження можуть зосередитися на тому, як досвід роботи з природними матеріалами впливає на екологічні цінності дітей. Розвиток зазначених напрямів наукового пошуку сприятиме удосконаленню теорії та методики сенсорного виховання наймолодших, забезпечить підвищення якості дошкільної освіти в цілому.

***Література:***

1. Базовий компонент дошкільної освіти в Україні (від 12.01.2021 № 33). URL: https://mon.gov.ua/ua/tag/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti

2. Малікова Ю. В. Сенсорне виховання у спадщині видатних педагогів минулого // Науковий вісник Південноукраїнського державного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. 2005. № 3–4. С. 151–153.

3. Дичківська І. М. Монтессорі: теорія і технологія : монографія. Київ : Слово, 2009. 304 с.

4. Дорошенко З.П., Крутій К.Л. (наук. ред.). Сенсомоторний розвиток дитини раннього віку: теорія і практика. Пріоритетні напрями роботи дошкільної ланки освіти на 2006-2007 навчальний рік: методичний аспект. Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2007. Вип. 6. С. 142-157.

5. Тарасова О. С. Сенсорний розвиток дітей 3-го року життя. Харків: Основа,2014.144с.

6. Чорна В. Сенсорне виховання: сутність і структура // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету ім. Б. Хмельницького. Серія: Педагогіка. 2013. № 1 (10). С. 86–90.

7. Молодецька Г. І. Сенсорний розвиток дітей 3-го року життя в іграх з природними матеріалами // Педагогічний альманах : зб. наук. праць. Одеса : ПНПУ, 2017. С. 126–132.

***References:***

1. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity v Ukraini (vid 12.01.2021 No 33) [Basic Component of Preschool Education in Ukraine (as of January 12, 2021 No. 33)]. (2021). Retrieved from https://mon.gov.ua/ua/tag/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti [in Ukrainian].

2. Malikova, Yu. V. (2005). Sensorne vykhovannia u spadshchyni vydatnykh pedahohiv mynuloho [Sensory education in the heritage of outstanding educators of the past]. Naukovyi visnyk Pivdennoukrainskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni K. D. Ushynskoho: zb. nauk. prats – Scientific Bulletin of the South Ukrainian State Pedagogical University named after K. D. Ushynskyi: collection of scientific works, (3–4), 151–153 [in Ukrainian].

3. Dychkivska, I. (2009). M. Montessori: teoriia i tekhnolohiia [Maria Montessori: theory and technology]. Kyiv: Slovo [in Ukrainian].

4. Doroshenko, Z. P., & Krutii, K. L. (2007). Sensomotornyi rozvytok dytyny ranoho viku: teoriia i praktyka [Sensory-motor development of an early-age child: theory and practice]. In Priorytetni napriamy roboty doshkilnoi lanky osvity na 2006–2007 navchalnyi rik: metodychnyi aspekt – Priority directions of work of the preschool education sector for the 2006–2007 academic year: methodological aspect (Vol. 6, pp. 142–157). Zaporizhzhia: LIPS LTD [in Ukrainian].

5. Tarasova, O. S. (2014). Sensornyi rozvytok ditei 3-ho roku zhyttia [Sensory development of children of the third year of life]. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].

6. Chorna, V. (2013). Sensorne vykhovannia: sutnist i struktura [Sensory education: essence and structure]. Naukovyi visnyk Melitopolskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni B. Khmelnytskoho. Seriya: Pedahohika – Scientific Bulletin of Melitopol State Pedagogical University named after B. Khmelnytsky. Series: Pedagogy, 1(10), 86–90 [in Ukrainian].

7. Molodetska, H. I. (2017). Sensornyi rozvytok ditei 3-ho roku zhyttia v ihrakh z pryrodnymy materialamy [Sensory development of children of the third year of life in games with natural materials]. Pedahohichnyi almanakh – Pedagogical Almanac, (32), 126–132 [in Ukrainian].

*УДК 373. 37.014.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1821-1831*

**Гавринець Арсен Миколайович** аспірант кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, https://orcid.org/0009-0008-3529-8018

# ПРАВОВА ОСВІТА У ШКІЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЧЕХІЇ НА ПОЧАТКУ XXI СТОЛІТТЯ

**Анотація.** В статті *розглянуто* питання розвитку правової освіти у чеській шкільній системі на початку XXI століття. *Обгрунтовано,* що зміни, які відбулися в чеському суспільстві в кінці XX – на початку XXI ст., зумовили необхідність реформування всієї освіти, починаючи з формулювання нових цілей виховання та освіти. Зазначено, що кардинальні зміни умов життя і зростаючий попит на активних ініціативних людей, здатних до творчих рішень у різних життєвих ситуаціях у цей період вимагали формування нового типу особистості, що має високий творчий потенціал.

*Проаналізовано* зміст шкільної програми за напрямами: «Місце проживання», «Люди навколо нас», «Людина і час», «Різноманітність природи». «Людина і її здоров'я», на основі яких забезпечується удосконалення правової освіти учнів та виконання завдань щодо забезпечення можливостей учням отримати цілісні знання з різних навчальних дисциплін, завдяки інтегративному змісту, що включає наукові знання з різних сфер; формувати здатність відбирати і аналізувати навчальний матеріал з метою здійснення правового аналізу ситуацій.

*Наголошено* на важливості для правової освіти вивчення предметів за напрямами «Людина в суспільстві», «Людина як індивід», «Людина і економіка», «Держава і право», «Міжнародні відносини, глобальний світ», які на новому рівні розширюють, поглиблюють і структурують правові знання та формування навичок правової діяльності.

*Виявлено,* що на початку XXI століття в чеській шкільній освіті основними були такі підходи до правової освіти та правового виховання: розвиток особистості у демократичному освітньому просторі на основі включення до програм тематики правового спрямування; організація освітньої діяльності на основі права вибору змісту навчання; активізація правовиховної діяльності. *Зроблено* висновок, що розвиток в учнів правової компетентності забезпечується на основі набуття правових знань, формування умінь та розвитку особистісних рис, необхідних їм для правової діяльності.

**Ключові слова:** шкільна система Чехії, учні, розвиток особистості, правова освіта, правове виховання, правові компетентності, правове забезпечення, правовиховна діяльність.

**Havrynets Arsen Mykolayovych** postgraduate student of the Department of Pedagogy of Preschool, Primary Education and Educational Management, Mukachevo State University, Mukachevo, https://orcid.org/0009-0008-3529-8018

# LEGAL EDUCATION IN THE CZECH SCHOOL SYSTEM AT THE BEGINNING OF THE 21ST CENTURY

**Abstract.** The article examines the issue of legal education development in the Czech school system at the beginning of the 21st century. It has been *substantiated* that the changes which took place in Czech society at the end of the 20th and the beginning of the 21st centuries necessitated the reform of the entire education system. It is noted that the radical changes in living conditions and the growing demand for active, initiative people capable of creative solutions in various life situations during this period required the formation of a new type of personality with high creative potential. The content of the school curriculum was *analyzed* in such areas: «Place of residence», «People around us», «Human and time», «Diversity of nature», «Human and his health», on which basis the improvement of students' legal education and the fulfillment of tasks to provide students with opportunities to obtain holistic knowledge from various academic disciplines, thanks to integrative content, which includes scientific knowledge from various fields; to form the ability to select and analyze educational material in order to carry out legal analysis of situations. The importance of studying subjects in the areas of «Human in Society», «Human as an Individual», «Human and Economy», «State and Law», «International Relations, Global World» for legal education is *emphasized*, which expand, deepen and structure legal knowledge and the formation of legal activity skills at a new level. It was *found* that at the beginning of the 21st century in Czech school education the following approaches to legal training and legal education were the main ones: personality development in a democratic educational space based on the inclusion of legal subjects in the programs; organization of educational activities based on the right to choose the content of training; activation of legal education activities.

*It is concluded* that the legal competence development of students is ensured on the basis of acquiring legal knowledge, forming skills and developing personal traits necessary for legal activities.

**Keywords:** Czech school system, students, personal development, legal education, legal training, legal competences, legal support, legal educational activities.

**Постановка проблеми.** Теоретико-методологічною основою підготовки школярів до ринку праці у європейських країнах є концепція формування професійно та соціально значимих якостей, які є доцільними у культуротворчій діяльності і які не втрачають свого значення при зміні робочого місця або технології матеріального чи нематеріального виробництва.

Для загальноосвітньої школи в умовах становлення постіндустріального, інформаційного суспільства виявляється актуальним сформованість у школяра

загальнонавчальних умінь, навичок та способів діяльності, що співвідносяться з блоками відповідних особистісних якостей, зокрема правових компетентностей.

Складністю і неоднозначністю сучасної соціокультурної ситуації в нашій країні, яка склалася за останні роки незалежності України зумовлюється необхідність звернення до досвіду організації правової освіти школярів в європейських країнах, зокрема у Чехії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень [2; 3; 5; 8] засвідчує, що проблема правової освіти розглядається як вітчизняними, так і зарубіжними вченими у різноманітних аспектах: теоретичні особливості (поняття, структура, рівні, критерії тощо) правоосвітньої діяльності, правове виховання старшокласників у навчально-виховному процесі закладів освіти, формування у молодої людини таких якостей особистості, як знання ролі права в суспільстві, векторів правового регулювання, навичок застосування права в конкретних ситуаціях тощо. Питання правової освіти і розвитку правової компетентності учнів представлені у працях Н. Гарашкіної, М. Підберезького, О. Скакун, М. Цимбалюк та інших. О. Дзьобань [2], Л. Рябовол [4], О. Святокум [5, розглядаючи особливості правового виховання учнів у закладах загальної середньої освіти, наголошують на якості правових знань, способах діяльності та досвідові правозабезпечуючої діяльності, на формуванні цінностей та зміцненні світоглядних підходів і моделей поведінки, які орієнтовані на дотримання прав людини [5]. Питанням розвитку ключових компететнтностей приділяли увагу чеські дослідники, які наголошували на формуванні правової предметної компетентності в учнів у закладах освіти різного рівня і типу. З. Белецький (Bělecký) [6], Д. Яношкова (Janošková) [8], Я. Лунерова (Lunerová) [9], А. Валішова, (Vališová), Н. Касікова (Kasíková), М. Буреш (Bureš) [14] в контексті вивчення проблем правовиховної діяльності зосереджували увагу на педагогічних умовах засвоєння учнями правових знань, на удосконаленні способів та досвіду правоосвітньої діяльності.

Цікавим є досвід Чехії щодо формулювання нових цілей правового виховання та правової освіти в суспільних трансформаціях, які зумовили необхідність реформування всієї освіти в кінці XX – на початку XXI ст. Зважаючи на швидкозмінне соціальне середовище та соціальний розвиток чеського суспільства, актуальним сьогодні видається зміцнення сфери правової освіти, метою якої є озброєння громадянина компетентностями, необхідними для відповідального життя в демократичному суспільстві, тобто формування навичок і знань для підтримки та просування демократичних цінностей і толерантного ставлення до людини та захисту її прав [1, с. 25 –26].

**Мета статті:** обгрунтувати особливості розвитку правової освіти у шкільній системі Чехії на початку XXI століття.

**Виклад основного матеріалу.** Для виявлення особливостей розвитку правової освіти, що виникли в чеській шкільній системі на початку XXI століття, ми звернулися до вивчення змін щодо цілей і завдань виховання та освіти особистості, що відбулися в даний період. Аналізуючи з сучасних позицій причини змін у

суспільно-політичній та економічній системах чехословацької держави, що призвели до розпаду країни і утворення Чехії та Словаччини, зміни політичного устрою, переходу на ринкову економіку та всіх подальших кардинальних змін кінця XX ст. – початку XXI ст., чеські вчені як педагогічні причини, що сприяли цим процесам, висувають помилки та недоліки створеного ідеалу людини та цілей її розвитку [6; 13; 14]. З одного боку, чехословацька школа в соціалістичний період розвитку давала молоді широкий обсяг знань, рівень яких цілком відповідав світовим стандартам, з іншого – деформувала особистість, формуючи в ній якості, які не сприяли позитивному розвитку суспільства. Створена на той час модель особистості з переважаючим суспільним компонентом, орієнтацією на колективні цінності вирізнялася діяльною та розумовою пасивністю, відсутністю прагнення до нового, низькою адаптивністю до існуючих умов життя в усіх сферах. Для такої особистості складно було адаптуватися у світі, що змінюється, і відповідати умовам його стрімкого розвитку, коли актуальними стали нові вимоги до якостей окремого індивіда [17]. Зміни, які відбулися в кінці XX – на початку XXI ст. і Чехії, зумовили необхідність реформування всієї освіти, починаючи з формулювання нових цілей виховання та освіти [8]. Кардинальні зміни умов життя і зростаючий попит на активних ініціативних людей, здатних до творчих рішень у різних життєвих ситуаціях, вимагали формування нового типу особистості, що має високий творчий потенціал. Громадянське суспільство, що зароджувалося та яке було націлене на рух до демократичних ідеалів, вимагало виховання особистості, що володіє знаннями і навичками життя в демократичному суспільстві, усвідомлює свої права і обов'язки. Прагнення Чехії вступити до Європейського Союзу на початку 90-х років і, відповідно, необхідність виховання громадян в контексті лояльності і толерантності до своєї країни та до об'єднаної Європи багато в чому визначили новий зміст цілей освіти та виховання, зокрема правових [8; 10; 11; 12].

Прийняття Закону про школу 1990 р. стало першим кроком на шляху до змін пріоритетів виховання та освіти молоді Чехії в дусі демократизації та гуманізації. Вперше у законодавчому акті про школу прозвучали поняття «демократія», «гуманізм», «творчість», знайшли відгук проблеми здорового способу життя, знання людини про саму себе, своє психічне та фізичне здоров'я, проблеми формування загальної культури, правової освіти, правової культури та правової свідомості молоді [15]. Розуміння важливості проблем виховання в сучасній Чехії знайшло відображення і в освітньому проекті «Громадянська освіта» [7; 8].

Громадянська та правова освіта, які декларували реалізацію нових педагогічних підходів в освітньому процесі, в більшій мірі охоплювали перший і частково другий ступінь основної обов'язкової школи, тобто дітей у віці 11–15 років. Ідея полягала у створенні програми виховання для найширшого кола підростаючого покоління, що в кінцевому результаті забезпечувало високий рівень загальної та правової освіти, розвиток індивідуальних здібностей та інтересів. Така «громадянська освіта» на початку XXI ст. необхідна була для створення демократичного правового суспільства, де центром є людина, її особистісні якості.

Шлях до здійснення поставленої мети вбачався у поєднанні виховної та пізнавальної сторін освіти. При реалізації програми «Громадянська освіта» передбачалося спиратися на традиції високої якості чеської освіти, закладеної Я. Коменським, та творчо застосовувати культурні традиції чеського народу. У той же час наголошено увагу на використанні позитивного досвіду інших педагогічних систем, застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій [13]. Школа другого ступеня повинна забезпечувати виконання завдань виховання, виховний аспект в освітній діяльності повинен переважати над науково-пізнавальним.

Предмети шкільної програми набули вираженого виховного аспекту настільки, що він став провідним принципом у педагогічному процесі цього періоду [16]. Навчальний матеріал був розділений на окремі предмети, серед яких центральне місце займав предмет «Виховання для життя в суспільстві». Ця інтегративна дисципліна повинна була виконувати три завдання:

– Навчальний давати учням інформацію та знання про суспільство;

– забезпечувати можливість учням отримати цілісні знання з різних навчальних дисциплін завдяки інтегративному змісту, що включає наукові знання з різних сфер;

– формувати здатність відбирати і аналізувати матеріал у різних ситуаціях.

матеріал розподілено на кілька тематичних розділів, кожен з яких є важливим для виховання особистості:

1. Родинознавство, що виховує в учнів почуття гордості за свою країну, патріотизм, причетність до її історії, культури; розуміння учнями необхідності взаємодії з іншими європейськими країнами.

2. Правова тематика забезпечує не лише відомості про закони, державний устрій країни, про що повинен знати кожен громадянин, а й усвідомлення необхідності виконання цих законів.

3. Економічний розділ містив відомості про основні економічні поняття сучасного життя окремої людини і держави в цілому, але, перш за все, завданням цього розділу було підведення учня до розуміння цінності праці, до формування у нього почуття господаря, який піклується про своє та суспільне благо, знаходить радість у роботі.

4. Антропологічний напрям забезпечував формування усвідомленості учнями сутності людини, чиє завдання бути вільною, відповідальною та зрілою особистістю, здатною зайняти своє місце у світі, відкрити сутність духовного життя та людських взаємин.

5. Екологічна тематика покликана показати нерозривний зв’язок людини з природою, частиною якої вона є, формувати в учнів навички екологічно правильної поведінки та правової культури.

6. Політологічний аспект забезпечував усвідомлення основних правових суспільних відносин, структур і механізмів, уявлення про мету політики як зацікавленість у розвитку суспільства, відмінність політики від політиканства, від власного інтересу окремих осіб чи груп.

7. Етичний напрям. Цей розділ не був самостійним, а імпліцитно включений до попередніх тем через зв'язки з іншими об'єктами чи процесами.

Окремі питання виховання (безпекові, правові, екологічні тощо) були включені до навчальних програм з багатьох предметів, оскільки неможливим є для повноцінного формування особистості громадянина розділяти виховання та навчання. Можна також зробити висновок про висування на передній план у чеській системі освіти нового типу виховання – громадянсько-правового виховання. Підсумком пошуків у галузі освіти та виховання протягом 90-х років стало прийняття у 2004 . Закону про освіту (нова редакція 2012), що спирався на «На національну програму розвитку освіти в ЧР» (Біла книга, 2001р.) [7; 16].

З метою реалізації завдань громадянської та правової освіти у змісті освітнього процесу виокремлено п'ять тематичних напрямів (рис. 1):




Рис. 1. Тематичні напрями реалізації завдань громадянської і правової освіти в чеській шкільній системі на початку XXI століття.

При вивченні тематичної сфери «Місце проживання» учні, пізнаючи відносини та взаємозв'язки, що існують у найближчому оточенні, вчаться розуміти організацію життя в сім'ї, у школі, на вулиці, в суспільстві. Вони готуються у щоденному житті ініціювати власні ідеї і висловлювати свою думку, бачити нову та цікаву ідею.. Акцент робиться на вивченні рідного міста та регіону, прищеплюються практичні навички життя в ньому (правила дорожнього руху, правила користування громадським транспортом тощо). На основі аналізу різних, в основному, практичних ситуацій, прищеплюється любов до рідного міста, до місця, де дитина прживає, що потім формує повагу та любов до свого народу та країни.

Тематична сфера «Люди навколо нас» поступово закладає та формує основи правильних стосунків з людьми, дає розуміння толерантності, взаємодопомоги та солідарності між людьми, взаємної поваги, рівності статей. Учні знайомляться з основними правами та обов'язками, з проблемами, що існують між людськими спільнотами, державами, з глобальними проблемами та протиріччями [11].

Навчальний матеріал включає такі основні підрозділи, як:

– сім'я (поведінка індивіда в сім'ї, ролі членів сім'ї, функції сім'ї тощо);

– соціальне середовище та поведінка особистості (міжособистісні відносини, спілкування, спільні інтереси, допомога немічним, соціально незахищеним, загальний «європейський дім» тощо);

– право і справедливість (основні права людей та права дітей, дотримання права та обов'язки учнів у школі, протиправна поведінка, правова допомога людині, гідність людини);

– культура, основні глобальні проблеми (соціальні, військові, екологічні).

Таким чином, комплексна робота спрямована на отримання початкових відомостей та формування навичок майбутнього громадянина правового демократичного суспільства.

Наступним етапом формування громадянина в рамках правової освіти в чеській шкільній системі на початку XXI століття була освітня діяльність в закладах освіти другого ступеня основної школи – 6–9 класи [9; 11]. Зміст освіти відображено у «Рамковій програмі освіти в основній школі» для шкіл 2-го ступеня (6–9 класи). Безпосередньою сферою, в якій реалізується правова освіта і правове виховання, є сфера «Людина і суспільство», яка забезпечує учня знаннями та вміннями, необхідними для його активного включення в життя демократичного суспільства. Навчання спрямоване на пізнання учнем історичних, соціальних, культурно-історичних аспектів життя людей у їх різноманітності, мінливості, взаємозалежності. Учні ознайомлюються із основами розвитку суспільства, різними суспільними явищами та процесами, які впливають на щоденне життя та формування позитивного соціального клімату в суспільстві. Відбувається формування позитивної суспільної поведінки, розвитку знань про належність до європейської цивілізації та культури, знайомство з європейськими демократичними цінностями. Важливою частиною освіти в цій галузі є профілактика расистських, націоналістичних, ксенофобських, екстремістських ідей, виховання в дусі толерантності та поваги до прав людини, рівноправності чоловіків і жінок, поваги до культурних і природних цінностей, до охорони культурних цінностей.

В освітній галузі «Людина і суспільство», яка реалізується в контексті предметів «Історія» та «Громадянське виховання», в учнів формуються вміння та навички, необхідні для активного застосування знань про суспільство та людські відносини в суспільному житті. Вони навчаються розпізнавати та формулювати проблеми, що стоять перед сучасним суспільством, отримувати та аналізувати інформацію, робити висновки та пропонувати шляхи вирішення проблем в тих чи інших суспільних ситуаціях. В учнів виробляється вміння застосовувати отримані

знання з галузі суспільного життя в конкретних життєвих ситуаціях. Предмет «Громадянська освіта» за допомогою тем «Людина в суспільстві», «Людина як індивід», «Людина і економіка», «Держава і право», «Міжнародні відносини, глобальний світ» на новому рівні розширює, поглиблює і структурує правові знання та формує правозахисні навички, забезпечує вивчення правових відносин особистості і держави тощо на основі ознайомлення з державними документами Чеської Республіки (Конституція, закони), Декларації про права людини і Декларації про права дитини, з різними документами ООН, ЮНЕСКО, Європейського Союзу та міжнародної спільноти [17].

В шкільних предметах в чеській шкільній системі обов'язковим є включення у зміст питань виховної діяльності, зокрема і правовиховної, що забезпечує виховання громадянина демократичного правового суспільства. Правова тематика є наскрізною і обов'язковою частиною основного змісту освіти, і всі її підтеми поступово вводяться в основні дисципліни як їх інтегрована частина, яка регулює різноманітну діяльність учнів у школі та у позашкільній діяльності. Це дає можливість поглибленого вивчення змісту правової освіти, водночас безпосередньо впливає на формування особистості у сучасному демократичному суспільстві щодо усвідомлення європейського і глобального мислення, розвитку критичного мислення, мультикультурного, екологічного і медійного виховання тощо. Завдання виховання громадянина демократичного суспільства тісно пов'язані за своїм змістом та передбачуваними результатами з основною сферою освіти «Людина і суспільство», що має міждисциплінарний і мультикультурний характер, та яка забезпечує формування в учнів основних цінностей правового суспільства: справедливості, толерантності і відповідальності, критичного мислення, знання суспільного життя.

На основі аналізу наукових досліджень [6; 8; 14; 18], державних документів [7; 12; 15; 16] та освітніх програм для різних ступенів шкільного навчання [10; 11], можна зробити висновок про появу на початку XXI століття в чеській шкільній освіті нових підходів до правової освіти та правового виховання: розвиток особистості у демократичному освітньому просторі на основі включення до програм тематики правового спрямування; організація освітньої діяльності на основі права вибору змісту навчання; активізація виховної, зокрема правовиховної, діяльності.

**Висновки.** Правова освіта у освітній системі Чехії на початку XXI століття спрямована на забезпечення реалізації завдань правового виховання та формування особистості у демократичній спільноті на основі вивчення тем правового спрямування з різних навчальних дисциплін. Розвиток правової освіти та правової компетентності учнів забезпечується на основі набуття правових знань, формування умінь та розвитку особистісних рис, необхідних їм для виконання правових дій з метою розв'язання проблем, задач, ситуацій згідно з приписами чинного права та набутих учнями у межах засвоєння змісту шкільних предметів.

*Перспективи подальших досліджень* вбачаємо у виявленні педагогічних умов правого виховання у шкільній системі європейських країн у XXI столітті.

***Література:***

1. Ветешка Я., Товканець Г. Стратегія освітньої політики Чеської Республіки - для конкурентоспроможності особистості у XXI столітті: Вектори розвитку сучасної освіти: духовність, взаємодія, комунікація, компетентність: монографія. Ужгород: РІК-У, 2024. С.10-26.

2. Дзьобань О. П. До проблеми формування правосвідомості та правової культури в процесі соціалізації особистості. Міжвузівська науково-практична конференція «Правова культура та правосвідомість українського суспільства: стан і напрямки вдосконалення», Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, 28 жовтня 2009 р. Харків : НЮАУ, 2009. С. 22–24.

3. Ремех Т. О. Методичні засади навчання правознавства в процесі допрофільної підготовки школярів: дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.02. Інститут педагогіки АПН України. К. 2011. 269 с.

4. Рябовол Л. Т. Система навчання правознавства учнів основної і старшої школи: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02. Інститут педагогіки НАПН України К., 2015. 600 с.

5. Святокум О. Є. Наступність у навчанні прав людини учнів початкової і основної школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Інститут педагогіки НАПН України. К. 2009. 18 с.

6. Bělecký Zdeněk. Klíčové kompetence v základním vzdělávání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2007. 75 s.

7. Bila kniha: narodni program rozvoje vzdelavani v Ceske Republice. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha, 2001. URL: www.msmt.cz.

8. Janošková D. a kol. Občanská výchova 6: příručka učitele pro základní školy a víceletá gymnázia. Plzeň: Fraus, 2013. 112 s.

9. Lunerová J. a kol. Výchova k občanství: doporučujeme pro 7. ročník základní školy a sekundy víceletého gymnázia. Brno. Nová škola, s.r.o., 2016. 80 s.

10. Ramcovy vzdelavaci program pro predskolni vzdelavani. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.Praha, 2005. URL: http:// www.msmt.cz.

11. Ramcovy vzdelavaci program pro zakladni vzdelavani. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha, 2007. URL: http:// www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program- pro zakladni-vzdelavani-verze-2007.

12. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. 2020. URL: https:// msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030.

13. Svobodová Z., Kursch, M. a Veteška J. (eds.). Virtual Co-Teaching and Future Teachers. In: Veteška, J. and Kříž, J. (eds.), Adult Education 2022 – Balance in the Context of Strategic Changes: Proceedings of the 12thIntern. Adult Edu. Conference. Prague: Czech Andragogy Society. 2023.P.222-228

14. Vališová A., Kasíková, H., Bureš M. Pedagogika pro učitele. 2., rozš. a aktualiz. Vyd. Praha: Grada, 2011. 456 s.

15. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání : školský zákon. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha, 1990. URL: http://www.msmt.cz.

16. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání : školský zákon. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha, 2004; 2012 : http://www.msmt.cz.

17. Zormanová Lucie. Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). 155 s. https://search.mlp.cz/cz/titul/vyukove-metody-v-pedagogice/3713564/

18. Veteška J., Svobodová Z. a Tureckiová M., 2022. Školský management – konceptualizace a klíčové oblasti oboru. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova. 2022. 124 pp.

***References:***

1. Veteshka, Ya., Tovkanets, H. (2024). Stratehiia osvitnoi polityky Cheskoi Respubliky - dlia konkurentospromozhnosti osobystosti u XXI stolitti [Educational Policy Strategy of the Czech Republic - for the Competitiveness of the Individual in the 21st Century]: Vektory rozvytku suchasnoi osvity: dukhovnist, vzaiemodiia, komunikatsiia, kompetentnist: monohrafiia. Uzhhorod: RIK-U. [in Ukrainian].

2. Dzoban, O. P. (2009). Do problemy formuvannia pravosvidomosti ta pravovoi kultury v protsesi sotsializatsii osobystosti [To the problem of forming legal awareness and legal culture in the process of socialization of the individual.]. Mizhvuzivska naukovo-praktychna konferentsiia «Pravova kultura ta pravosvidomist ukrainskoho suspilstva: stan i napriamky vdoskonalennia», Natsionalna yurydychna akademiia Ukrainy im. Yaroslava Mudroho, 28 zhovtnia 2009 r (Pp 22-24). Kharkiv: NIuAU. [in Ukrainian].

3. Remekh, T. O. (2011). Metodychni zasady navchannia pravoznavstva v protsesi doprofilnoi pidhotovky shkoliariv [Methodological principles of teaching law in the process of pre-professional training of schoolchildren]: dys. ... kandydata ped. nauk : 13.00.02. Instytut pedahohiky APN Ukrainy. [in Ukr].

4. Riabovol L. T. (2015. Systema navchannia pravoznavstva uchniv osnovnoi i starshoi shkoly [The system of teaching law to elementary and high school students]: dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.02. Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].

5. Sviatokum, O. Ye. (2009). Nastupnist u navchanni prav liudyny uchniv pochatkovoi i osnovnoi shkoly [Continuity in teaching human rights to primary and secondary school students]: avtoref. dys. ... kand. ped. nauk: 13.00.02. Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].

6. Bělecký, Zdeněk. (2007). Klíčové kompetence v základním vzdělávání [Key competences in basic education]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický. [in Czech].

7. Bila kniha: narodni program rozvoje vzdelavani v Ceske Republice. (2001). [White Book: National Program for the Development of Education in the Czech Republic]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha. Retrieved from: www.msmt.cz. [in Czech].

8. Janošková, D. a kol. (2013). Občanská výchova 6: příručka učitele pro základní školy a víceletá gymnázia [Civics 6: Teacher's Guide for Primary Schools and Multi-Year Gymnasiums]. Plzeň: Fraus. [in Czech].

9. Lunerová, J. a kol. (2016). Výchova k občanství: doporučujeme pro 7. ročník základní školy a sekundy víceletého gymnázia [Citizenship education: recommended for the 7th grade of elementary school and the second grade of multi-year grammar school]. Brno. Nová škola, s.r.o. [in Czech].

10. Ramcovy vzdelavaci program pro predskolni vzdelavani (2005). [Framework educational program for preschool education]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.Praha. Retrieved from: http:// www.msmt.cz. [in Czech].

11. Ramcovy vzdelavaci program pro zakladni vzdelavani (2007). [Framework educational program for basic education] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha. Retrieved from: http:// www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program- pro zakladni-vzdelavani-verze-2007. [in Czech].

12. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. (2020). [Strategy of the educational policy of the Czech Republic until 2030+.] Retrieved from: msmt.gov.cz/vzdelavani/ skolstvi-v-cr/strategie-2030. [in Czech].

13. Svobodová, Z., Kursch, M. a Veteška, J. (eds.). (2023). Virtual Co-Teaching and Future Teachers. In: Veteška, J. and Kříž, J. (eds.), Adult Education 2022 – Balance in the Context of Strategic Changes: Proceedings of the 12th International Adult Education Conference. Prague: Czech Andragogy Society. [in English].

14. Vališová, A., Kasíková, H., Bureš, M. (2011) Pedagogika pro učitele. 2., rozš. a aktualiz. [Pedagogy for teachers. 2nd, expanded and updated] Vyd. Praha: Grada. [in Czech].

15. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (1990). [Act on Preschool, Primary, Secondary, Higher Vocational and Other Education] : školský zákon. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha. Retrieved from: http://www.msmt.cz. [in Czech].

16. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (2004; 2012)[ Act on Preschool, Primary, Secondary, Higher Vocational and Other Education] : školský zákon. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Praha, 2004; 2012 : Retrieved from: www.msmt.cz. [in Czech].

17. Zormanová, Lucie. (2012). Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod [Teaching methods in pedagogy: traditional and innovative methods, transmissive and constructivist approaches to teaching, classification of teaching methods]. Praha: Grada. Retrieved from: https://search.mlp.cz/cz/titul/ vyukove-metody-v-pedagogice/3713564/[in Czech].

18. Veteška, J., Svobodová, Z. a Tureckiová, M. (2022). Školský management – konceptualizace a klíčové oblasti oboru [School management – conceptualization and key areas of the field]. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova. [in Czech].

*УДК: 373.3-056.2/.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1832-1841*

**Галущенко Вікторія Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри спеціальної та інклюзивної освіти, Державний заклад «Південно-український національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», м. Одеса, практикуючий дефектолог-логопед ОСДНЗ «Ясла-садок» № 193 компенсуючого типу Одеської Міської ради, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0002-7554 -9829

# СПЕЦИФІКА КОМПЛЕКСНОГО КОРЕКЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОБЛЕМИ ДИСГРАФІЇ ТА ДИСЛЕКСІЇ У ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

**Анотація** Мовленнєві порушення у дітей – серйозна проблема нашого часу. Останнім часом у практиці виховання та навчання актуальними стали питання спеціалізованої логопедичної допомоги дітям, починаючи з дошкільного віку. Статистика показує, що у більшості дітей, навіть без вираженої неврологічної сисмптоматики та інших ускладнень спостерігається збільшення кількості дітей із дефектами промови.

Існуючими традиційними та сучасними дослідженнями в сфері вивчення дітей з порушеннями мовлення визнано, що існує тісний зв'язок між недоліками розвитку усного мовлення та загальними труднощами в письмі та читанні у дітей. Тому таке порушення як письмове мовлення у дітей вимагає послідовного алгоритму спеціальної логопедичної терапії, що враховує прояви мовленнєвих порушень, структуру існуючих відхилень, додаткові нашарування, психологічні особливості дитини тощо.

Сама проблема порушення письма є найбільш актуальною і складною проблемою для багатьох суміжних наук, як сучасна психологія, педагогіки, спеціальна педагогіка, логопедія. Незважаючи на проведені ретельні дослідження та накопичений науково-теоретичний матеріал, серед фахівців і досі немає єдиного визначення, як у підходах, термінології, що використовується для позначення порушень письма, так і у визначенні природи даного порушення.

Коло фахівців з різних наукових дисциплін, які займаються вивченням порушення письма, постійно розширюється, і дослідження цієї проблеми несе комплексні знання та сучасний міждисциплінарний підхід. Важливим є системний психолого-педагогічний підход до вивчення мовленнєвого дизонтогенезу. Проблеми письма у межах цього підходу є пізнім проявом труднощів мовлення, у яких основну роль грає незрілість фонетико-фонематичних процесів, що відноситься до порушених схем первісного сприймання зовнішніх установ.

Термін «порушення писемного мовлення» має різні значення в сучасній науковій літературі і визначається як «частковий розлад писемного мовлення, що характеризується повторюваними та стійкими помилками внаслідок неповного розвитку вищих психічних функцій, що беруть участь у процесі письма».

**Ключові слова:** комплексний корекційний підхід, порушення писемного мовлення, діти молодшого шкільного віку.

**Halushchenko Viktoriia Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Special and Inclusive Education of the State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky", Odesa, practicing speech therapist, OSDNZ "Yasla-sadok" No. 193 of the compensatory type of the Odessa City Council, Odesa, https://orcid.org/0000-0002-7554 -9829

## SPECIFICITY OF A COMPREHENSIVE CORRECTIVE APPROACH TO THE PROBLEM OF DYSGRAPHY AND DYSLEXIA IN CHILDREN OF YOUNGER SCHOOL AGE

**Abstract**. Speech disorders in children are a serious problem of our time. Recently, in the practice of upbringing and education, the issues of specialized speech therapy for children, starting from preschool age, have become relevant. Statistics show that in most children, even without pronounced neurological symptoms and other complications, there is an increase in the number of children with speech defects.

Existing traditional and modern research in the field of studying children with speech disorders has recognized that there is a close connection between deficiencies in the development of oral speech and general difficulties in writing and reading in children.

Therefore, such a violation as written speech in children requires a consistent algorithm of special speech therapy, which takes into account the manifestations of speech disorders, the structure of existing deviations, additional layers, psychological characteristics of the child, etc.

The problem of writing disorders is the most relevant and complex problem for many related sciences, such as modern psychology, pedagogy, special pedagogy, speech therapy. Despite the thorough research conducted and the accumulated scientific and theoretical material, among specialists there is still no single definition, both in approaches, terminology used to designate writing disorders, and in determining the nature of this disorder.

The circle of specialists from various scientific disciplines involved in the study of writing disorders is constantly expanding, and the study of this problem carries comprehensive knowledge and a modern interdisciplinary approach. A systematic psychological and pedagogical approach to the study of speech dysontogenesis is important. Writing problems within this approach are a late manifestation of speech

difficulties, in which the main role is played by the immaturity of phonetic-phonemic processes, which refers to the disturbed schemes of the initial perception of external institutions.

The term "written speech disorder" has different meanings in modern scientific literature and is defined as "a partial disorder of written speech, characterized by repetitive and persistent errors due to the incomplete development of higher mental functions involved in the writing process".

**Keywords**: complex correctional approach, written speech disorder, children of primary school age.

**Постановка проблеми.** Розлади писемного мовлення - це парціальні порушення процесу письма, що виявляються в стійких і повторюваних письмових помилках, які обумовлені дефектним формуванням вищих психічних функцій, що беруть участь у процесі письма [2; 4]

У нейропсихологічних дослідженнях приділяють велику увагу труднощам навчання, пов'язаним з дисфункцією третього мозкового блоку, що включає як послідовну організацію рухів і мови, так і програмування, регуляцію та контроль діяльності

Так, для школярів з функціональною слабкістю третього блоку мозку характерні такі специфічні помилки у листі: персеверації, антиципація, пропуск літер та складів, порушення меж речень та слів. Виявлення даних помилок дозволило дослідникам виділити особливий вид специфічних порушень письма, що отримала назву регуляторна дисграфія [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У логопедичній і медичній літературі порушення письма позначається терміном «дисграфія». Зарубіжні дослідники, зазвичай, не застосовують для цього явища окремий термін.

Здебільшого науковці (D. Johnson, H. Myklebust; L. Tarnopol, M. Tarnopol, M. Critchley, E. A. Critchley; A. Ellis; G. Pavlidis; P. Rosenberger; I. Smythe; M. Snowling та інш.) на позначення розладу читання й письма використовують один загальний термін – «dyslexia».

Зарубіжні дослідники (V. W. Berninger, R. K. Deuel, , D. King, B. J. Wolf) говорять про три форми порушення письма: дисграфія як симптом дислексії (Dyslexic Dysgraphia), дисграфія, зумовлена моторною незграбністю (Dysgraphia due to motor clumsiness); дисграфія, зумовлена порушенням просторового сприймання (Dysgraphia due to defect in understanding space) [2;3].

S. G .Feifer виділяє такі типи дисграфії: фонологічна дисграфія (Phonological Dysgraphia), зумовлена недостатністю фонетико-фонематичного слуху; поверхова дисграфія (Surface Dysgraphia), протилежна фонологічній, Виявляється у неправильному написанні візуально схожих букв; змішана дисграфія (Mixed Dysgraphia) поєднує перші дві; семантико-синтаксична дисграфия (Semantic/Syntactic Dysgraphia) виявляється у труднощах узгодження слів у реченні [1; 4].

**Мета статті –** проаналізувати особливості комплексного корекційного підходу до проблеми дисграфії та дислексії у дітей молодшого шкільного віку в логопедичній практиці.

**Виклад основного матеріалу.** У розвитку мовлення дітей величезне значення набуває формування навичок мовленнєвих узагальнень, що відкриває можливості для широкого орієнтування у способах словозміни та словотвору. Формуючи навички складного мовлення у дітей, починаючи з дошкільного віку, необхідно передати і пояснити дітям про різні типи висловлювань, і навчити їх будувати логічний зв'язок між окремими частинами висловлювань [1].

Необхідно розуміти та усвідомлювати, а також своєчасно діяти, оскільки неправильне мовлення призводить до суттєвих проблем надалі у дитини. Неправильне мовлення і як результат проблеми в навчанні в початковій школі може позначитися перш за все на психічному стані дитини, порушенні ряду когнітивних процесів, пам`яті, уваги, сприймання, перевимкнення з одного виду завдань на інші. Діти стають більш замкнутими, прихованими, менш товариськими та невпевненими у собі. Все це може призвести у подальшому до негативних наслідків і провиною усьому буде – несвоєчасна підтримка, надання допомоги, недогляд у мовленнєвому розвитку дитини, недостатньому катамнестичному спостереженні [2; 4; 5].

Основна проблема сучасного дитини полягає в тому, що порушення у мовленнєвому розвитку проявляються не просто у структурному компоненті мовлення, а саме у комплексному відставанні у розвитку усіх мовленнєвих компонентів. Тобто основні помилки, проблеми в звуковимовленні супроводжуються несформованістю перш за все на рівні сприймання, фонематичного слуху, зв'язного мовлення, здібності вибудови логічних висловлювань [1; 3; 5].

Для визначення готовності дітей до оволодіння технічною стороною процесу читання необхідно з дітьми молодшого шкільного віку проводити діагностику:

- сукцесивних функцій (промовляння та виконання різних рядів);
- просторового праксису (відтворення фігур за зразком);
- конструктивного праксису (копіювання фігур);
- просторових уявлень (на рівні власного тіла, взаємовідносин зовнішніх об'єктів);
- зорового гнозису (впізнавання зорових образів, що висуваються в різних умовах); зорової та слухової пам'яті;
- пальцевий гнозіс і праксис (впізнавання рухів та різних поз пальців рук).

Готовність дітей до оволодіння читацькою компетенцією розглядалася з позицій сформованості компонентів, що впливають на усвідомленість читання та розуміння тексту, що запропоновано дитині.

За допомогою традиційних у логопедії методик визначали у дітей з порушенням мовлення, рівень розвитку розуміння мовлення та побудови самостійних висловлювань (вимовна сторона мовлення, фонематичні процеси,

лексико-граматичний будова) та мотиву дитини до оволодіння навичкою читання. [1; 4].

Модель комплексної корекційно-педагогічної роботи щодо ускладнень дислексії у молодших школярів на рівні організаційно-змістовних положень моделі визначено на основі наступних принципів:

- Принцип взаємозв'язку сенсорного, розумового та мовленнєвого розвитку дітей передбачає залучення дидактичних засобів навчання, методів та прийомів корекції різних видів праксису та гнозису, корекцію мовлення як ведучої мовленнєвої діяльності у тісному зв'язку з пізнанням навколишнього світу.
- Принцип комунікативно-діяльнісного підходу є основою оволодіння читанням як комунікативно-мовленнєвою діяльністю, тобто. використовуються методи взаємопов'язаного навчання технічним навичкам читання та формуванням читацької компетенції.
- Принцип формування елементарного усвідомлення явищ мовлення передбачає довільне засвоєння та оперування всіма мовленнєвими знаками.
- Принцип системного підходу до корекції мовленнєвого розвитку з урахуванням взаємозв'язку роботи над різними сторонами мовлення як цілісної освіти, мовленнєвими та немовленнєвими процесами.
- Принцип взаємодії всіх учасників освітніх відносин як основного психолого-педагогічного супроводу процесу підготовки до навчання читання дітей молодшого шкільного віку. Зміст корекційно-освітньої роботи визначається специфікою діяльності кожного учасника освітніх відносин (вчителя-логопеда, вчителя, педагога-психолога, батьків) з урахуванням рівня розвитку, структури, механізму, симптоматики, соматично-фізичного стану кожної дитини.

Важливими напрямками корекційно-навчальної та корекціно-виховної роботи є ретельний аналіз осановних напрямків розуміння процесів координованих рухів дітей при порушенні процесів читання та письма.

Письмо створює необхідність одночасно з рухами пальців пересувати вздовж рядка кисть, передпліччя, плече (координація всіх цих рухів практично неможлива без порушення способів тримання ручки та пози) і викликає значне напруження м'язів руки та тулуба. [3].

Опанування процесом письма часто ускладнюється тим, що у дітей 6-7 років слабо розвинені дрібні м'язи кисті, не закінчено затвердіння кісток зап'ястя та фаланг пальців, недосконала нервова регуляція рухів, а також низька витривалість до статичних навантажень (неодмінної складової процесу письма). Крім того, у багатьох дітей не сформовані механізми просторового сприйняття та зорової пам'яті, візуально-моторної координації та звуко-літерного аналізу, що створює додаткові труднощі.

Дослідженнями психологів і фізіологів доведено, що на початку навчання письма діти зосереджують свою увагу на безлічі деталей, що характеризують

просторову орієнтацію рухів і графічну правильність виконання («звідки починати, куди вести, де закінчити»), не кажучи про те, що одночасно вирішується задача перекодування. Це багато в чому пояснює, чому діти пишуть повільно та напружено. У зв'язку з цим важливо усвідомлено формувати «образ дії» – зорово-руховий облік літери.

Порушення письма (дисграфія) як повнофакторний розлад писемного мовлення розглядається як комплексний синдром, що включає низку порушень.

Крім того, на першому етапі навчання діти пишуть «затаївши подих», і чим довше склад, слово, тим довша затримка дихання. Експериментальні дослідження показали, що такі затримки дихання, що шкідливо впливають на функціональний стан дитини, можуть досягати 20-30 секунд, особливо при моторній дисграфії. Для неї характерні труднощі руху руки під час листа, зокрема, виникає спазм письма. Це зміна моторики руки, що призводить до порушення акта листа за збереження можливості виконувати рукою інші дії.

При цілеспрямованому корекційному впливі симптоматика порушення поступово згладжується. Комплексний метод включає фармакотерапію, фізіотерапію, лікувальну та пальчикову гімнастику, іноді психотерапевтичну допомогу.

При розробці стратегії корекційно-розвивальної роботи з дітьми важливо враховувати запропоноване А. Лурією розуміння механізмів помилок при дефіциті функцій програмування та контролю (III блоку мозку) та функцій прийому, переробки та зберігання інформації (II блоку мозку).

При регуляторній дисграфії (дефіцит функцій III блоку) основними типами помилок є спрощення програми та інертність, при акустико-кінестетичній та зорово-просторовій дисграфії (дефіцити функцій II блоку) – труднощі вибору близьких елементів.

Тому в системі методів на подолання регуляторної дисграфії принципово значущими є винесення програми назовні (надання зовнішніх опор плану дії) та дозування завдань.

Працюючи з учнями з акустико-кинестетической і візуально-просторовою дисграфією методики повинні забезпечувати простоту вибору потрібного елемента, тобто. перехід від вибору серед далеких елементів до вибору серед близьких елементів, наприклад перехід від розрізнення далеких звуків до диференціювання опозиційних фонем. [1; 2; 4; 5].

При вивченні сукцесивних функцій виявлено труднощі відтворення мовленнєвих рядів, повторення цифрових рядів, відтворення складних звукових ритмів, що виникали і на етапі аналізу пред'явленого зразка, і на етапі його відтворення. Дані помилки дітей зазвичай обумовлені:

- недостатністю слухового сприйняття (20%),
- функціонування моторних систем (30%),
- словникового запасу,
- короткочасної мовленнєво-слухової та оперативної пам'яті.

У 99% дітей не сформовані сукцесивні функції, просторовий та конструктивний праксис. Найбільш збереженими визначається зоровий гнозис, зорова і слухова пам'ять.

Особливості просторового праксису виявляються в труднощах зорово-просторових орієнтувань (67% дітей неправильно визначали і називали фігури щодо один одного і неправильне відображали координаторні властивості об'єкта), розуміння прийменників і пов'язаних з ними конструкцій (46%), взаємовідносин між предметами (62% дітей неправильно показували та відтворювали інструкції).

Під час вивчення конструктивного праксису зазначили, що доступнішим дітям було копіювання предмета, ніж відтворення фігур по пам'яті (їх кількості та просторового розташування).

Діти відчували труднощі у відтворенні зорової (89%) та слухової інформації (32%), внаслідок недостатнього обсягу зорової пам'яті та зорового гнозису (послідовність зображень, просторове розташування елементів і фігур; недостатнього обсягу слухомовної пам'яті (проблеми відтворення порядку слів, їх перепустка). [1; 5].

Аналіз результатів вивчення мотиваційної готовності до оволодіння навичками читання показав, що у 68% обстежуваних виявлено високий рівень мотивації до читання (присутня пізнавальна цікавість до читання, бажання самим навчитися читати, щоб самостійно прочитувати художню літературу та успішно навчатися у школі); у 12% дітей середній рівень мотивації до читання (дітей приваблює лише зовнішня сторона читання, для них важливий процес дії з книгою, оволодіння навичкою читання не носить першорядного характеру); у 22% – низький рівень мотивації до читання (відсутність зацікавленості у навчанні читання, читання нецікаве заняття).

У процесі письма для правильного розрізнення та вибору фонеми необхідним є тонкий аналіз усіх акустичних та артикуляційних ознак звука. Причому, такий аналіз здійснюється у внутрішньому плані, за уявленням. Наявність у письмі дітей із дисграфією фонемо-графічних помилок свідчить про недосконаліть фонематичних уявлень, часто при нормальному фонематичному сприйманні. Труднощі концентрації та розподілу уваги під час письма ще в більшій мірі ускладнює опанування навичок фонематичного аналізу, що проявляється у вигляді пропусків, перестановок букв у словах.

Труднощі слухової та вимовної диференціації опозиційних фонемо-графем (твердих – м’яких, дзвінких – глухих, свистячих – шиплячих та ін.) та недосконаліть у дітей звуко-буквених асоціацій зумовлюють, у свою чергу, труднощі опанування фонетико-графічних правил. Важливою складовою логопедичної роботи є формування у молодших школярів із дисграфією мета-мовних процесів: операцій, пов’язаних з усвідомленням основних лінгвістичних одиниць членування мовлення (речення, слово, склад, звук) та аналізом усних висловлювань на ці умовні одиниці. [5].

Виявлені вади розвитку всіх мовленнєвих компонентів дозволяють спрогнозувати труднощі формування у дітей з порушеннями писемного мовлення у структурі системного порушення (наприклад, у дітей із загальним недорозвиненням мовлення) на рівні усвідомленості читання. [3; 4]. Здійснений за допомогою поточного моніторингу процес формування функціонального базису читання під час корекційної роботи дозволяє своєчасно визначити адекватність використання застосовуваних методів та прийомів. На аналітичному етапі подаються результати підсумкової діагностики, визначається ефективність корекційної роботи. Отже, комплексне обстеження письмового мовлення визначається внаступних основоположних напрямках та етапів діагностики:

- Оцінка навички письма: якість засвоєння графем (літер); класифікація помилок на матеріалі шкільних зошитів та на підставі письмових завдань логопеда (дитина пропускає або змішує літери за фонетичними ознаками, замінює літери за артикуляторним типом);
- Виявлення провідної руки, ведучого ока та вуха.
- Оцінка кінестетичного праксису: виконання рухів руки за зоровим зразком (кільця, «коза», «зайчик» тощо); виконання рухів за тактильним зразком (відтворити задану позу руки із заплющеними очима).
- Оцінка динамічного праксису (проби кулак ребро долоня, виконання графічних проб, одночасна зміна різного положення рук).
- Стереогноз (визначення предмета на дотик).
- Оцінка просторового праксису – тут необхідно дотримуватись послідовність в онтогенезі право - ліво: у схемі тіла; - у розташуванні предметів праворуч - ліворуч від дитини, від предметів;

1) просторове розташування предметів вище - нижче;
2) позначення термінів довгий - короткий, далеко - близько;
3) просторові прийменники на, між, під тощо;
4) впізнавання друкованих та рукописних літер;
5) впізнавання в ускладненні: штрихування, накладання, стилізовані літери різного шрифту.

- Оцінка рівня конструктивної діяльності: – конструювання літер (пластилін, дріт, вирізки з паперу, наждачний папір тощо);
- конструювання фігур з паличок та геометричних фігур за зразком, за поданням, за словесною інструкцією тощо;
- написання в повітрі, на спині, руці, обведення;
- складання літер з елементів;
- реконструювання літер з інших;
- малювання простого малюнка (будиночок, чоловічок);
- змальовування зі зразка.
- Оцінка навички читання: спосіб, швидкість, правильність, автоматизованість - швидкість і розуміння прочитаного, динаміка швидкості читання в процесі навчання.

Помилки: дитина неправильно називає літери; читає у зворотному напрямку; пропускає слова, читає праву половину.

Основні напрямки психолого-педагогічного супроводу дітей молодшого шкільного віку з порушеннями письмового мовлення визначаються у рекомендаціях психолого-педагогічного консиліуму.

В індивідуально-освітньому маршруті зазначаються завдання корекційно-освітньої роботи, а також учасники психолого-педагогічного супроводу. Основним педагогом, який здійснює та координує роботу з підготовки дітей до оволодіння навичкою читання є вчитель-логопед.

На логопедичних заняттях використовуються методи та прийоми для розвитку всіх компонентів експресивного та імпресивного мовлення (вимовної сторони мовлення, фонематичних процесів, лексико-граматичного будови мовлення). Для формування функціонального базису читання включаються вправи для розвитку сукцесивних функцій, просторового та конструктивного праксису.

Формування у дітей техніки читання та читацької компетенції в рамках освоєння освітньої програми проводиться під час уроків «Читання», «Навчання грамоти» учителем початкових класів з урахуванням рекомендацій учителя-логопеда.

За індивідуальним запитом вчителя-логопеда та батьків педагог-психолог проводить заняття з формування мотивації до освоєння навички читання, розвитку вищих психічних функцій у дітей молодшого шкільного віку засобами спеціально підібраних вправ, завдань та прийомів корекційно-розвиткової роботи. [1; 3; 5].

**Висновки**. Отже, розвиток мовлення визначається як складний процес, що потребує зусиль, як з боку сім'ї, так і вихователів. Необхідно постійно збагачувати словниковий запас дитини, розвивати у ньому культурне мовленнєве середовище, розширювати кругозір і формувати знання навколишньої дійсності. Необхідно також, щоб була присутня атмосфера співробітництва між логопедом та фахівцями, що працюють з дітьми молодшого шкільного віку з порушеннями писемного мовлення, оскільки це дозволить узгодити методи та прийоми діяльності, показати педагогам та батькам, як необхідно будувати спілкування зі своїми дітьми, як подолати можливі труднощі та отримати бажаний результат. Батьки повинні розуміти і серйозно підходити до вирішення проблем мовленнєвого розвитку дітей, щоб їхні діти у подальшому могли уникнути супутніх труднощів.

За аналізом наукових досліджень проаналізовано, що порушення письмового мовлення визначаються у своєрідності самої структури та симптоматиці додаткових нашарувань і проявляються неоднорідності проявів. Традиційного логопедичного впливу, що пов’язаний із корекцією звуковимови, фонематичного сприймання, звукового аналізу, словника, лексичної складової, зв`язного мовлення, граматичної сторони мовлення, у подоланні порушень

писемного мовлення недостатньо. Складність структури та механізму порушень впливає на виокремлення основних методів його подолання. Питання порушення письма потребує поглибленого вивчення індивідуальних компонентів структури порушень в залежності від причини, складності, поєднання з іншими особливостями диструктивного розвитку та врахування їх під час плануванні та реалізації корекційно-логопедичної роботи.

Більш ретельне комплексне всестороннє вивчення основних етапів, форм та модифікацій існуючих методик при порушеннях писемного мовлення може бути перспективою подальшого дослідження.

***Література:***

1. Галущенко В.І., Тилкова О.А. Особливості корекційно-логопедичної роботи з профілактики порушень писемного мовлення у дітей з дизартрією. Збірник «Проблеми реабілітації» ДЗ «ПНПУ імені К.Д Ушинського». Одеса. 2020. С.35-38.

2. Галущенко В.І., Цимпова І.В. Аспекти корекційно-розвивальної роботи з дітьми з особливими освітніми потребами в умовах шкільного навчання. The 9th International scientific and practical conference “Scientists and existing problems of human development” (November 14-17, 2023) Zagreb, Croatia. International Science Group. 2023. P. 208 – 211.

3. Данілавічютє, Е.А. Методика подолання фонемографічних відхилень у молодших школярів з ДЦП. Теорія і практика сучасної логопедії: Збірник наукових праць: Вип. 1. К.: Актуальна освіта, 2014. С.99 – 104.

4. Тарасун, В.В. Писемне мовлення: запобігання і корекція порушень. Науково-методичний посібник для загальних і спеціальних освітніх закладів. К., 2017. 151с.

5. Чередніченко Н.В. Зміст та організація логопедичної роботи з подолання дисграфії у молодших школярів в умовах корекційного та інклюзивного навчання. Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки): збірник наукових праць. Вип. 20 /за ред. О.Гаврилова Кам’янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В. 2019, 290 с., С.312-323.

***References:***

1. Halushchenko V.I., Tylkova O.A. (2020). Osoblyvosti korektsiino-lohopedychnoi roboty z profilaktyky porushen pysemnoho movlennia u ditei z dyzartriieiu. *[Zbirnyk «Problemy reabilitatsii» DZ «PNPU imeni K.D Ushynskoho]*. Odessa. [in Ukrainian]

2. Halushchenko V.I., Tsympova I.V. (2023). Aspekty korektsiino-rozvyvalnoi roboty z ditmy z osoblyvymy osvitnimy potrebamy v umovakh shkilnoho navchannia. The 9th International scientific and practical conference *“Scientists and existing problems of human development”* Zahreb [in Khorvatiia].

3. Danilavichiutie, E.A. (2014) Metodyka podolannia fonemohrafichnykh vidkhylen u molodshykh shkoliariv z DTsP. *Teoriia i praktyka suchasnoi lohopedii*: Zbirnyk naukovykh prats: Vyp. Kyiv: Aktualna osvita, [in Ukrainian]

4. Tarasun, V.V. (2017) Pysemne movlennia: zapobihannia i korektsiia porushen. Naukovo-metodychnyi posibnyk dlia zahalnykh i spetsialnykh osvitnikh zakladiv. Kyiv: [in Ukrainian]

5. Cherednichenko N.V. (2019) Zmist ta orhanizatsiia lohopedychnoi roboty z podolannia dyshrafii u molodshykh shkoliariv v umovakh korektsiinoho ta inkliuzyvnoho navchannia. *Aktualni pytannia korektsiinoi osvity (pedahohichni nauky)*: zbirnyk naukovykh prats. Kamianets-Podilskyi: Vydavets Kovalchuk [in Ukrainian]

*УДК 37.015.31:51+37.091(477):004*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1842-1852*

**Гевко Оксана Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м.Дрогобич, http://orcid.org/0000-0002-9051-6021

**Хом'як Назар Богданович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м.Дрогобич, http://orcid.org/0009-0002-3152-5486

# ІНФОРМАЦІЙНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ЛОГІКО-МАТЕМАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ РІЗНИХ РІВНІВ: ВІД ДОШКІЛЛЯ ДО ВИЩОЇ ШКОЛИ

**Анотація.** Сучасний стрімкий розвиток цифрових технологій та глобальна інформатизація проникає в усі сфери суспільного життя та діяльності. Інформаційні комп'ютерні технології стають одним із ключових чинників соціального прогресу, економічного зростання та освітніх трансформацій, які не тільки спрощують способи комунікації, а й удосконалюють доступ до знань підростаючому поколінню, саму організацію праці та стають інструментом формування нової моделі освіти, орієнтованої на інноваційність, креативність, логіко-математичне та критичне мислення. Інформаційні комп'ютерні технології стають не лише технічним інструментом, а повноцінним педагогічним засобом, який сприяє формуванню та розвитку логіко-математичного мислення та здібностей в дітей і молоді на всіх етапах навчання.

У статті розглянуто роль інформаційних комп'ютерних технологій (ІКТ) як ефективного засобу логіко-математичного розвитку здобувачів освіти та покращення організації освітнього процесу на різних рівнях – від дошкільної до вищої. Здійснено аналіз сучасних цифрових інструментів і освітніх платформ, що сприяють формуванню логічного мислення, математичної грамотності, аналітичних навичок та просторової уяви. Особливу увагу приділено можливостям ІКТ щодо удосконалення організації освітнього процесу, зокрема через персоналізацію навчання, інтерактивність, візуалізацію складних понять і забезпечення доступу до якісних ресурсів.

У дослідженні акцентується увага на інтеграції ІКТ у навчальний процес з метою активізації мислення, у тому числі, й логіко-математичного, підвищення мотивації до навчання, персоналізації підходів та оптимізації організаційних

аспектів освітньої діяльності. Розглядаються приклади використання електронних ресурсів, навчального програмного забезпечення, інтерактивних платформ і онлайн-сервісів, що сприяють розвитку логічного мислення, аналітичних навичок та математичної грамотності в дітей дошкільного віку, школярів і студентів. Також аналізується роль педагогічних кадрів у впровадженні ІКТ та необхідність їхньої цифрової компетентності. Обґрунтовано доцільність широкого використання інформаційних технологій у контексті модернізації системи освіти та формування інтелектуального потенціалу молодого покоління.

Результати дослідження можуть бути впроваджені для вдосконалення організації різних ланок безперервної освіти, для покращення педагогічної діяльності фахівців різних галузей – від дошкілля до вищої школи, а також для підготовки нової генерації підростаючого покоління, які володіють критичним мисленням, аналітичними навичками та здатністю приймати обґрунтовані рішення та ефективно діяти в умовах цифрової реальності.

**Ключові слова:** інформаційні комп’ютерні технології; мультимедійні технології; логіко-математичний розвиток; цифровізація освіти; організація освітнього процесу; ІКТ в освіті; майстерність та компетентність педагога; дошкільна освіта, загальна середня, вища школа.

**Hevko Oksana Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, http://orcid.org/0000-0002-9051-6021

**Khomyak Nazar Bogdanovych** a student of the third (educational and scientific) level of higher education at the Department of General Pedagogy and Preschool Education of the Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, http://orcid.org/0009-0002-3152-5486

## INFORMATION COMPUTER TECHNOLOGIES AS A MEANS OF LOGICAL-MATHEMATICAL DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF VARIOUS LEVELS: FROM PRESCHOOL TO HIGHER SCHOOL

**Abstract.** The modern rapid development of digital technologies and global informatization penetrates all spheres of social life and activity. Information and computer technologies are becoming one of the key factors in social progress, economic growth, and educational transformations, which not only simplify communication methods but also improve access to knowledge for the younger generation, the organization of labor itself and become a tool for forming a new model of education focused on innovation, creativity, logical-mathematical and critical

thinking. Information and computer technologies are becoming not only a technical tool, but a full-fledged pedagogical tool that contributes to the formation and development of logical-mathematical thinking and abilities in children and young people at all stages of education.

The article examines the role of information and computer technologies (ICT) as an effective means of logical and mathematical development of students and improving the organization of the educational process at various levels - from preschool to higher education. An analysis of modern digital tools and educational platforms that contribute to the formation of logical thinking, mathematical literacy, analytical skills, and spatial imagination was carried out. Particular attention is paid to the capabilities of ICT to improve the organization of the educational process, in particular through personalization of learning, interactivity, visualization of complex concepts, and providing access to high-quality resources.

The study focuses on the integration of ICT into the educational process in order to activate thinking, including logical-mathematical thinking, increase motivation for learning, personalize approaches, and optimize organizational aspects of educational activities. Examples of the use of electronic resources, educational software, interactive platforms, and online services that contribute to the development of logical thinking, analytical skills, and mathematical literacy in preschool children, schoolchildren, and students are considered. The role of teaching staff in the implementation of ICT and the need for their digital competence are also analyzed. The feasibility of the widespread use of information technologies in the context of the modernization of the education system and the formation of the intellectual potential of the younger generation is substantiated. The results of the study can be implemented to improve the organization of various levels of continuing education, to improve the pedagogical activities of specialists in various fields - from preschool to higher education, and also to prepare a new generation of young people who possess critical thinking, analytical skills, and the ability to make informed decisions and act effectively in a digital reality.

**Keywords:** information computer technologies; multimedia technologies; logical-mathematical development; digitalization of education; organization of the educational process; ICT in education; teacher skills and competence; preschool education, general secondary school, higher education.

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової трансформації суспільства необхідним є реформування сучасної української освіти, яке має бути спрямоване на формування інтелектуального потенціалу підростаючого покоління. Інформаційна грамотність, творчий, логіко-математичний розвиток особистості набуває особливого значення як основа для ефективної адаптації особистості до сучасного світу, побудованого на базах даних, алгоритмах, технічних рішеннях і математичних моделях. Уміння логічно мислити, аналізувати, узагальнювати, аргументувати, моделювати ситуації та приймати обґрунтовані рішення є базовими компетентностями громадянина інформаційного суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти формування логіко-математичного мислення особистості висвітлюються такими українськими ученими як О. Гевко, О.Гришко, Л.Добровольською, О.Жестковою, Л.Зімаковою, Л.Іщенко, Л. Шелестовою, О.Ящук. Влив інформаційних комп'ютерних технологій на модернізацію освітнього процесу, застосування інновацій в освіті був предметом розгляду О.Ващак, К.Годлевської, М.Гончаренко, В.Кучер, О.Павленко, Б.Плясун, М.Ребенка, С.Семчук.

Використання цифрових технологій для логіко-математичного розвитку особистості розглядали О.Жигайло, Т.Журавко, І.Клєопа, О.Максимова, Т.Цімоха.

Перспективи, потенційні можливості, сучасні виклики та інноваційні підходи до впровадження ІКТ в освітній процес розглядали М.Грищенко, М.Корнєєв, С.Кравченко, О.Папело, Л.Шевчук, А.Шиба. Однак впровадження інформаційних комп'ютерних технологій для активізації логіко-математичного розвитку особистості та удосконалення організації освітнього процесу потребує детальнішої дослідженості та систематизації в ширшому аспекті.

**Мета статті –** дослідження особливостей та механізмів впровадження інформаційних комп'ютерних технологій для розвитку у дошкільників, учнів та студентів логіко-математичної компетентності та удосконалення організації освітнього процесу у закладах різних рівнів.

**Виклад основного матеріалу.** Інтеграція інформаційних комп'ютерних технологій та розвитку логіко-математичних здібностей в організацію освітнього процесу дозволяє:

− зробити навчання більш наочним, інтерактивним і доступним;

− розвивати в дітей, учнів та студентів навички абстрактного мислення, просторової уяви та аналізу інформації;

− готувати підростаюче покоління від дошкільного віку до студентських лав до професій майбутнього, що базуються на STEM- і цифрових технологіях;

− зменшити освітню нерівність завдяки онлайн-ресурсам і адаптивним платформам;

− забезпечити безперервність і гнучкість освітнього процесу.

Інформаційні комп'ютерні технології дозволяють реалізовувати диференційований і індивідуальний підхід до навчання, забезпечують доступ до різноманітних цифрових освітніх ресурсів (віртуальні лабораторії, симуляції, тренажери, інтерактивні задачі, адаптивні платформи), а також сприяють підвищенню рівня мотивації та залучення як дошкільників, так і учнів та студентів до активної пізнавальної діяльності.

Використання Інтернет-ресурсів сприяє пошуку, накопиченню та систематизації теоретично-методичних матеріалів, що сприяє удосконаленню, доповненню та корегуванню науково-професійної майстерності педагогів, використанню мультимедійних проектів, презентацій чи їх фрагментів; електронних підручників та посібників; різноманітних зображень, малюнків,

картинок, ілюстрацій, а також відео-, аудіо-, анімацій; демонстрування дослідів та експериментів; віртуальні подорожі та мандрівки.

Використання аудіовізуальних засобів навчання, електронних презентацій за допомогою програми Microsoft PowerPoint дозволяють не тільки створювати наочність до занять, редагувати та демонструвати комп'ютерні презентації, а й залучати дітей, учнів та студентів до спостереження видовищної демонстрації навчального матеріалу та до ефективного сприймання, засвоєння, обробки та іншої роботи з інформацією.

Ми рекомендуємо також використання мультимедійних технологій для пояснення нового матеріалу, супроводу бесід, лекцій, різноманітних аудиторних занять, що дозволить підвищити ефективність засвоєння навчального матеріалу, розвиватиме логіко-математичне мислення, а також допоможе побудувати розповідь чи бесіду в евристичному напрямі, спонукатиме здобувачів до власних відкриттів, сприятиме діалогічній, партнерській взаємодії усіх учасників освітнього процесу у вирішенні різноманітних складних задач, завдань та проблемних ситуацій.

Використання інформаційних комп'ютерних технологій інтенсифікують весь процес навчання в освітніх закладах різних рівнів, зацікавлюють як дітей, так і студентів, інтенсифікують їх допитливість, спонукають особистість здобувати нові знання та самостійно поглиблювати їх. Це також сприятиме дошкільнятам, учням та студентам сприймати та відтворювати за короткий час великі за об'ємом обсяги навчальної інформації; розвиватиме образне, логіко-математичне, творче мислення, тим самим спонукатиме їх до самостійного поглиблення здобутих знань, набуття нових знань та навиків.

Також не потрібно недооцінювати роль електронних посібників та підручників в освітньому процесі, адже, на відміну від звичайних підручників, за допомогою них можна наочно демонструвати об'єкти, тваринний та рослинний світ, живу та неживу природу, процеси, моделі, карти, явища, події. Крім того, за допомогою електронних підручників можна корегувати логічне запам'ятовування чи повторення набутих класом чи групою нових знань на різних етапах заняття та можливість, при потребі, повернутися до певного попереднього етапу й ще раз повторити незасвоєне.

Використання електронних підручників допомагає педагогам активізувати освітній процес, адже за допомогою них можна створювати різноманітні дидактичні ігри, вікторини, інтерактивні та логічні завдання, лабіринти, організовувати тестування та перегони, а також стимулює особистість займатися самоосвітою. Переважна більшість електронних підручників та посібників оснащена зручною навігацією, що спрощує пошук потрібної пояснювальної інформації, зокрема, словників, правил, пояснень, іменних покажчиків тощо.

Застосування інформаційних комп'ютерних технологій інтенсифікують та індивідуалізують освітній процес через використання наочності, ігрових технологій, сприйняття візуальної та звукової інформації, поєднуючи абстрактне

мислення та логічне аналізування, емоційно-естетичні відчуття, а це, в свою чергу, посилює мотиваційно-пізнаннєві процеси в опрацюванні та використанні навчального матеріалу.

Ми рекомендуємо використовувати інформаційні комп'ютерні технології для організації навчально-виховної, науково-дослідницької, експериментально-дослідницької діяльності дітей, учнів та студентів, для створення та використання методичної літератури, ресурсів Internet, для формування інформаційної культури особистості.

Доречно також широко використовувати в освітньому процесі мультимедійні комлекси, адже, крім використання навчально-демонстраційної інформації, можна акцентувати увагу на складних моментах навчального матеріалу, проводити досліди, лабораторні роботи, експерименти, не використовуючи важкодоступні матеріали чи техніку, а також, при потребі, зупинятися на важкозасвоюваних місцях, повертатися та повторювати ті частини, які не зрозумілі дітям чи здобувачам.

Таким чином, використання інформаційних комп'ютерних технологій вдосконалює весь освітній процес у різних типах та рівнях освітніх закладів, зокрема, сприяє:

– індивідуалізації навчання;

– розвиває логіко-математичне, творче, нестандартне мислення усіх учасників освітнього процесу;

– інтенсифікації самостійної роботи дітей та студентів;

– розширенню обсягів навчального матеріалу при ефективнішому сприйманні здобувачами освіти;

– пришвидшенню освітнього процесу, зокрема, покращує логічне запам'ятовування складного чи рутинного навчального матеріалу, розвиває логіко-математичне мислення;

– при застосуванні ігор розвивати дрібну моторику пальців та рук, зокрема, дошкільників та молодших школярів, що, в свою чергу задіює більше ділянок кори головного мозку, формує моторну зкординованість та узгодженість зорового й моторного аналізаторів у дітей;

– покращенню подачі інформації у привабливій для дітей та студентів формі, що сприяє осмисленості та довгостроковості запам'ятовування навчальної інформації;

– можливості створення опорних схем та конспектів основного навчального матеріалу у схемах, таблицях, малюнках, які виводяться на екран та утримуються протягом певного заняття, щоб при потребі повертатися, повторювати чи використовувати модульну інформацію у будь який момент;

– виконанню більшого обсягу навчальних завдань на кожному із занять та їх логічному осмисленню;

– вмотиваності пізнавальної активізації та розвитку логіко-математичного мислення дітей та здобувачів через логічно-мисленнєву особистісну ігрову чи

навчальну діяльність (вставити правильну букву, слово, коректно сформулювати речення, пройти лабіринт, провести дослід чи експеримент, що викликає, при позитивній відповіді, появу фінальної картинки, казкового героя, смайлика, похвального слова, отримання фінального приза чи іншої нагороди тощо);

− можливості організації одночасної роботи з усією групою чи класом та організації всього освітнього процесу, використовуючи завдання різної логічної складності та різних рівнів, згідно індивідуальних здібностей кожної особистості;

− кращій об'єктивізації оцінювання дітей та студентів, ніж при традиційній організації освітнього процесу, адже, при виконанні логічних завдань, тестів, задач, лабораторних, експериментальних чи інших видів робіт, враховується конкретна кількість правильних відповідей чи помилок;

− можливості створення малюнків, графічних чи креслярських робіт, вирішення логічних задач чи різноманітних завдань, виконання складних лабораторних робіт, проведення хімічних реакцій, побудови геометричних фігур, будівельних чи інших комплексів, пірамід, не маючи під рукою спеціальних матеріально-технічних засобів, а тільки використовуючи технічні можливості комп'ютерної техніки;

− активізації прояву та розвитку творчих здібностей кожною особистістю різного віку.

Застосування інформаційних комп'ютерних технологій (ІКТ) дозволяє вихователю, вчителю, викладачу, науковцю економити час для підготовки до академічних занять та, з максимальною результативністю, розв'язувати організаційні, методичні питання освітнього процесу, приймати важливі рішення у повсякденних професійних справах, а саме:

− здійснення пошуку необхідної інформації (підготовка до групових, семінарських, лекційних, лабораторних, тестових занять, самовдосконалення) в мережі Інтернет, репозитаріях, електронних бібіліотеках та сховищах;

− розробка занять, лекцій у програмах Microsoft Word, LibreOffice Writer, Google Документи; Microsoft PowerPoint;

− створення малюнків у простих програмах Microsoft Paint, Google Keep, так і за допомогою Adobe Photoshop (дизайнерське цифрове малювання) , Krita, Clip Studio Paint (ілюстрування, професійне створення коміксів, манги, мальованих історій та анімацій);

− створення таблиць та схем за допомогою різноманітних програм, зокрема:

− Microsoft Excel (табличний процесор для потужнішого опрацювання електронних таблиць – збору та введення різноманітних даних, виконання розрахунків, побудова графіків та розробка складних звітів, статистичних даних та інших обчислень);

− Microsoft Word (найпростіше створення таблиць в Microsoft Word із можливістю редагування їхнього вмісту, додаванням чи видаленням стовпців та

рядків, а також форматування їх вигляду через контекстні вкладки Конструктор або Макет);

− Google Таблиці (із можливістю спільної роботи різних учасників освітнього процесу над створенням та редагуванням електронних документів та таблиць);

− Microsoft Visio, Draw.io ((широкоспектральне створення схем, діаграм, блок-схем, а також дозволяє візуалізувати різноманітні процеси));

− Lucidchart (із застосуванням хмарного середовища);

− Miro ( можливості сумісної командної роботи на спільній онлайн-дошці для створення схем, блок-схем, діаграм та візуалізації колективних ідей та проєктів);

− створення різноманітних візуально насичених та інтерактивних презентацій із додаванням текстів, зображень, відеороликів, відео з демонструванням різних процесів та відеофільмів, таблиць, діаграм, схем та анімацій за допомогою таких програм, як:

− Microsoft PowerPoint (із вміщенням потрібних текстів, зображень, відеофрагментами, анімацією тощо);

− Canva, Google Slides (дозволяє створювати функціональні презентації із спільним редагуванням різних учасників: педагогів, батьків, учнів, студентів тощо);

− Apple Keynote (для користувачів Apple);

− Prezi (інтерактивні презентації із нелінійною структурою);

− Microsoft Sway (створення інтерактивних професійних презентацій з різноманітних матеріалів);

− колективна організація процесу у створенні спільних дизайнів з усіма учасниками освітнього процесу (педагогами різних груп, класів, методистами, науковцями, учнями, батьками, студентами) через застосування платформи для графічного дизайну Canva (Канва), яка дозволяє створювати візуальний контент, такий як дописи в соціальних мережах, презентації, плакати та відео та не потребує спеціальних дизайнерських навичок у створенні проєктів, малюнків, схем чи композицій, адже дозволяє створювати різні дизайнерську архітектоніку через користування значним набором готових шрифтів шаблонів, ілюстрацій та зображень що, відповідно, спрощує роботу;

− використання інтернет-технологій для роботи в локальних мережах (педагог-дитина, педагог-студент, педагог-педагог, педагог-управлінець тощо),

− використання бази даних педагогами та іншими учасниками освітнього процесу (хто має доступ);

− розробка та створення власних електронних продуктів (розробка занять чи їх фрагментів: для групи дитячого садка, уроків для школярів, семінарських, практичних, лабораторних чи лекційних занять для студентів; демонстраційних чи супроводжувальних матеріалів, тестових чи логіко-математичних завдань тощо);

– об'єднання у використанні в освітньому процесі усіма учасниками освітнього процесу стандартних чи авторських електронних продуктів, зокрема, електронних підручників, посібників, енциклопедій, словників, покажчиків, навчальних чи освітніх програм, наочно-демонстраційних, симулятивних чи пробних програм тощо).

Звідси робимо висновок, що осучаснюватися мусить не лише система освіти, але й сам підхід до навчання та викладання, а також методи, якими педагоги стимулюватимуть інтелектуальний, логіко-математичний, творчий розвиток дітей та студентів, швидше виявлятимуть та звертатимуть увагу на певні частини, які не зрозумілі дітям чи здобувачам, з можливістю негайної корекції та усунення часткової чи повнішої неуспішності у засвоєнні програмного матеріалу.

Таким чином, проведене нами дослідження має комплексний характер, що спрямовуватиме подальші напрацювання працівниками освіти на розвиток творчого логіко-математичного мислення та удосконалення організації освітнього процесу, адже інформаційні комп'ютерні технології є ефективним засобом не лише розвитку логіко-математичних здібностей у здобувачів освітніх закладів, а й важливим чинником оптимізації, модернізації та гуманізації освітнього процесу на всіх рівнях – від дошкілля до вищої школи. Отримані результати можуть бути використані в освітній політиці, педагогічній практиці, а також у підготовці фахівців нової генерації, здатних критично мислити, аналізувати та діяти в умовах цифрового світу.

***Література:***

1. Вашак О. О., Павленко, О. С. Педагогічні умови цифровізації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти. Імідж сучасного педагога, 2025. № 2(221), С.21 26. https://isp.pano.pl.ua/article/view/323260

2. Вдовичин, Т. Я., Когут, У. П., Сікора, О. В. Цифрові інструменти Google для організації освітнього процесу педагогічного університету в кризових ситуаціях. Інформаційні технології і засоби навчання, 2022. Том 92, № 6. С.75–98. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740496

3. Вербівський Д., Басюк Н., Бенедисюк М. Цифрова компетентність дітей дошкільного віку як категорія педагогічної науки. Освіта. Інноватика. Практика, 2023. Том 11. № 1. С. 11 15. DOI: 10.31110/2616 650X vol11i1 002. https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/80

4. Гапчук, Я. А. (2019). Педагогічний потенціал інформатизації освітнього процесу у вищій школі. Одеса: Причорноморський науково дослідний інститут економіки та інновацій. https://library.vspu.net/items/065d0070-3ce3-4701-b536-adc76a07a266

5. Гевко О. Інформаційні технології у закладах вищої освіти. Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2023. 242 с.

6. Гевко О., Дутко О. Педагогічні шляхи логіко-математичного розвитку дітей старшого дошкільного віку . Молодь і ринок. 2019. №10(177). С.60-64. https://readpaper.com/paper/3082304401

7. Гевко О. Комп'ютерні технології у роботі з дітьми дошкільного віку. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності «Дошкільна освіта» Дрогобич: Видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2021. 263 с.

8. Журавко Т. Цифрові технології як засіб розвитку логіко математичної компетентності дітей дошкільного віку. Молодь і ринок. 2025. DOI: 10.24919/2308 4634.2025. 323948. https://mir.dspu.edu.ua/article/view/323948

9. Зощак, Л. М. Інноваційні підходи до формування математичних компетентностей студентів в умовах цифровізації вищої освіти. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. https://ela.kpi.ua/items/2af61617-8bb9-4489-8385-a421fe7e85b7

10. Махровська, Наталя; Погромська, Ганна. Практико технологічні аспекти впровадження алгоритмізації та програмування в освітній процес. Вересень, № 104. 2025. DOI: 10.54662/veresen.1.2025.02. https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JQQGZxm/

11. Михайлова, Н.О., & Кохан, О.М. (2020). Використання технологій дистанційної освіти для підвищення ефективності навчального процесу у вищій школі. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. https://osvita.eeipsy.org/index.php/eeip/article/view/554

12. Платонова О. (2023/2024). Використання комп'ютерних технологій у освітньому процесі закладів вищої освіти. Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. DOI:10.58407/visnik.232315. https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/22

13. Рябець С., Осика Д. Цифрові технології та засоби їхньої реалізації в технологічній підготовці старшокласників. Наукові записки. Серія: Проблеми природничо математичної, технологічної та професійної освіти, 2024. № 2. С.14. DOI: 10.32782/cusu pmtp 2024 2 14.

14. Слюсарук Літвін С. С., Здробілко К. В. Розвиток логічного мислення дітей дошкільного віку засобами STREAM освіти. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, 2024. № 71. С. 100 107. https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/560

15. Яцик Л. О. Використання інформаційно комунікаційних технологій в освітньому процесі як чинник підвищення якості дошкільної освіти. Імідж сучасного педагога, 2022. №2(203). С.41–44. DOI:10.33272/2522-9729-2022-2(203)-41-44. https://isp.pano.pl.ua/article/view/254665

***References:***

1. Vashak O. O., Pavlenko, O. S. (2025). Pedahohichni umovy tsyfrovizatsiyi osvitn′oho protsesu v zakladakh doshkil′noyi osvity. [Pedagogical conditions for digitalization of the educational process in preschool educational institutions]. Imidzh suchasnoho pedahoha, № 2(221). C. 21-26. URL: https://isp.pano.pl.ua/article/view/323260 [in Ukrainian]

2. Vdovychyn, T. YA., Kohut, U. P., Sikora, O. V. (2022). Tsyfrovi instrumenty Google dlya orhanizatsiyi osvitn′oho protsesu pedahohichnoho universytetu v kryzovykh sytuatsiyakh [Google digital tools for organizing the educational process of a pedagogical university in crisis situations]. Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya. Tom 92. № 6. pp.75–98. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740496 [in Ukrainian]

3. Verbivs′kyy D., Basyuk N,, Benedysyuk M. (2023). Tsyfrova kompetentnist′ ditey doshkil′noho viku yak katehoriya pedahohichnoyi nauky [Digital competence of preschool children as a category of pedagogical science. Education]. Osvita. Innovatyka. Praktyka. Tom 11. № 1. pp. 11-15. DOI: 10.31110/2616 650X vol11i1 002. Posylannya: https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/80 [in Ukrainian]

4. Hapchuk, YA. A. (2019). Pedahohichnyy potentsial informatyzatsiyi osvitn′oho protsesu u vyshchiy shkoli [Pedagogical potential of informatization of the educational process in higher education]. Odesa: Prychornomors′kyy naukovo doslidnyy instytut ekonomiky ta innovatsiy. URL: https://library.vspu.net/items/065d0070-3ce3-4701-b536-adc76a07a266 [in Ukrainian]

5. Hevko O. (2023). Informatsiyni tekhnolohiyi u zakladakh vyshchoyi osvity [Information technologies in higher education institutions]. Drohobych: Redaktsiyno-vydavnychyy viddil Drohobyts′koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. 242 s. [in Ukrainian]

6. Hevko O., Dutko O. (2019). Pedahohichni shlyakhy lohiko-matematychnoho rozvytku ditey starshoho doshkil′noho viku [Pedagogical ways of logical-mathematical development of children of senior preschool age]. Youth & market. №10(177). pp.60-64. https://readpaper.com/paper/3082304401 [in Ukrainian]

7. Hevko O. (2021). Komp″yuterni tekhnolohiyi u roboti z dit′my doshkil′noho viku. Navchal′no-metodychnyy posibnyk dlya studentiv spetsial′nosti «Doshkil′na osvita» [Computer technologies in work with preschool children]. Drohobych: Vydavnychyy viddil Drohobyts′koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. 263 s. [in Ukrainian]

8. Zhuravko T. (2025). Tsyfrovi tekhnolohiyi yak zasib rozvytku lohiko matematychnoyi kompetentnosti ditey doshkil′noho viku [Digital technologies as a means of developing logical-mathematical competence of preschool children]. Youth & market. DOI: 10.24919/2308 4634.2025.323948.Posylannya: https://mir.dspu.edu.ua/article/view/323948 [in Ukrainian]

9. Zoshchak, L. M. (2025). Innovatsiyni pidkhody do formuvannya matematychnykh kompetentnostey studentiv v umovakh tsyfrovizatsiyi vyshchoyi osvity [Innovative approaches to the formation of mathematical competencies of students in the context of digitalization of higher education]. Kyyiv: KPI im. Ihorya Sikors′koho. Posylannya: https://ela.kpi.ua/items/2af61617-8bb9-4489-8385-a421fe7e85b7 [in Ukrainian]

10. Makhrovs′ka N., Pohroms′ka H. (2025). Praktyko tekhnolohichni aspekty vprovadzhennya alhorytmizatsiyi ta prohramuvannya v osvitniy protses [Practical and technological aspects of implementing algorithmization and programming in the educational process]. Veresen′, № 104.DOI:10.54662/veresen.1.2025.02.Posylannya:https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JQQGZxm

11. Mykhaylova, N.O., & Kokhan, O.M. (2020). Vykorystannya tekhnolohiy dystantsiynoyi osvity dlya pidvyshchennya efektyvnosti navchal′noho protsesu u vyshchiy shkoli [Using distance education technologies to improve the efficiency of the educational process in higher education]. Vyshcha osvita Ukrayiny u konteksti intehratsiyi do yevropeys′koho osvitn′oho prostoru. URL: https://osvita.eeipsy.org/index.php/eeip/article/view/554 [in Ukrainian]

12. Platonova O. H. (2023/2024). Vykorystannya komp″yuternykh tekhnolohiy u osvitn′omu protsesi zakladiv vyshchoyi osvity [The use of computer technologies in the educational process of higher education institutions]. Visnyk Natsional′noho universytetu “Chernihivs′kyy kolehium” imeni T. H. Shevchenka. DOI:10.58407/visnik.232315. URL: https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/22 [in Ukrainian]

13. Ryabets′ S., Osyka D. (2024). Tsyfrovi tekhnolohiyi ta zasoby yikhn′oyi realizatsiyi v tekhnolohichniy pidhotovtsi starshoklasnykiv [Digital technologies and means of their implementation in technological training of high school students]. Naukovi zapysky. Seriya: Problemy pryrodnycho matematychnoyi, tekhnolohichnoyi ta profesiynoyi osvity. № 2. pp.14. DOI: 10.32782/cusu pmtp 2024 2 14. [in Ukrainian]

14. Slyusaruk Litvin, S. S., Zdrobilko, K. V. (2024). Rozvytok lohichnoho myslennya ditey doshkil′noho viku zasobamy STREAM osvity [Development of logical thinking of preschool children using STREAM education]. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. № 71. pp. 100-107. Dostupno: https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/560 [in Ukrainian]

15. Yatsyk, L. O. (2022). Vykorystannya informatsiyno komunikatsiynykh tekhnolohiy v osvitn′omu protsesi yak chynnyk pidvyshchennya yakosti doshkil′noyi osvity [The use of information and communication technologies in the educational process as a factor in improving the quality of preschool education]. Imidzh suchasnoho pedahoha. 2(203). pp.41–44. DOI:10.33272/2522-9729-2022-2(203)-41-44. URL: https://isp.pano.pl.ua/article/view/254665 [in Ukrainian]

*УДК 378:004:37.001*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1853-1861*

**Гончаренко Олексій Миколайович** доктор історичних наук, професор кафедри теорії і методики технологічної освіти та комп'ютерної графіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, https://orcid.org/0000-0002-8882-6397

# ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ З ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАТИКИ ДЛЯ УЧНІВ 5–6 КЛАСІВ

**Анотація.** У статті здійснено порівняльний аналіз особливостей реалізації проєктно-орієнтованого підходу в модельних навчальних програмах з освітніх галузей «Технології» та «Інформатика» для 5–6 класів, що розроблені відповідно до положень Державного стандарту базової середньої освіти (2020) та концептуальних засад Нової української школи. Акцентовано, що проєктна діяльність виступає ключовим елементом освітнього процесу, спрямованим на формування в учнів цілісної системи знань, умінь та компетентностей, необхідних для їхньої соціалізації та самореалізації в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Програма з освітньої галузі «Технології» зорієнтована переважно на створення матеріальних, декоративно-ужиткових і технічних виробів, використання сучасних інструментів і технологій, що сприяє розвитку креативності, винахідливості, просторового мислення та навичок роботи з матеріалами. Натомість програма з «Інформатики» зосереджена на формуванні алгоритмічного, логічного й критичного мислення, опануванні цифрових інструментів, створенні інформаційних і програмних продуктів, інтеграції STEM- і STEAM-підходів. Така різноспрямованість забезпечує багатовимірність розвитку учнів: від практично-матеріальної діяльності до інтелектуально-цифрової.

У статті наголошується, що спільним для обох програм є спрямованість на формування ключових і наскрізних компетентностей, розвиток комунікативних, соціальних і дослідницьких умінь, а також уміння працювати в команді та презентувати результати власної діяльності. Водночас розкрито відмінності у підходах: «Технології» роблять акцент на матеріально-практичних аспектах, тоді як «Інформатика» – на інформаційних і програмних продуктах.

Визначено значення проєктної діяльності як ефективного засобу інтеграції знань і навичок у реальному життєвому та цифровому контекстах, що забезпечує поступовий розвиток самостійності, креативності, підприємливості, соціальної відповідальності та готовності школярів до життя й професійної діяльності в умовах швидких суспільно-технологічних змін.

**Ключові слова:** проєктно-орієнтований підхід, модельна навчальна програма, інформатика, технології, інтеграція, компетентності, Нова українська школа.

**Honcharenko Oleksiy Mykolayovych** Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of heory and Methodology of Technological Education and Computer Graphics, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Sukhomlynskoho St., 30, Pereyaslav, 08401, https://orcid.org/0000-0002-8882-6397

## PROJECT-ORIENTED APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF MODEL CURRICULA IN TECHNOLOGY AND INFORMATICS FOR GRADES 5–6

**Abstract.** The article provides a comparative analysis of the implementation of the project-oriented approach in the model curricula of the educational fields *Technology* and *Informatics* for grades 5–6, developed in accordance with the provisions of the State Standard of Basic Secondary Education (2020) and the conceptual framework of the New Ukrainian School. It is emphasized that project-based learning acts as a central component of the educational process aimed at shaping a holistic system of knowledge, skills, and competences necessary for students' socialization and self-realization in the context of the modern information society.

The *Technology* curriculum is mainly focused on the creation of material, decorative, applied, and technical products, the use of modern tools and technologies, and the development of creativity, ingenuity, spatial thinking, and practical skills. In contrast, the *Informatics* curriculum emphasizes the development of algorithmic, logical, and critical thinking, mastery of digital tools, creation of information and software products, as well as integration of STEM and STEAM approaches. This multidimensionality ensures comprehensive student development, ranging from practical-material activity to intellectual-digital competence.

The article highlights the shared objectives of both curricula: the formation of key and transversal competences, the development of communication, social, and research skills, teamwork, and the ability to present one's work results. At the same time, differences are revealed: *Technology* stresses material and practical aspects, while *Informatics* is oriented toward informational and digital outcomes. Project-based learning is defined as an effective means of integrating knowledge and skills into real-life and digital contexts, promoting the gradual development of autonomy, creativity, entrepreneurship, social responsibility, and readiness for life and professional activity in conditions of rapid socio-technological change.

**Keywords:** project-oriented approach, model curriculum, informatics, technology, integration, competences, New Ukrainian School.

**Постановка проблеми.** Сучасна освітня парадигма, визначена положеннями Державного стандарту базової середньої освіти (2020) та концепцією

Нової української школи, передбачає активне впровадження проєктно-орієнтованого підходу як провідного засобу формування ключових і наскрізних компетентностей учнів. Проте на практиці виникає потреба з'ясувати, яким чином цей підхід реалізується у модельних навчальних програмах різних освітніх галузей, зокрема «Технології» та «Інформатика». Важливо дослідити спільні та відмінні риси цих програм, виявити їхній потенціал для розвитку творчого мислення школярів, а також визначити можливості, які відкриває проєктна діяльність для інтеграції знань у реальному та цифровому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика впровадження проєктно-орієнтованого підходу у вітчизняній та зарубіжній педагогічній науці досліджується досить активно. У працях українських учених (О. Барна, М. Бабій, Т. Барболіна, Н. Морзе) проєктна діяльність визначається як ефективний інструмент розвитку креативності, формування практичних умінь і навичок інтеграції міжпредметних знань. Особлива увага приділяється розвитку алгоритмічного й критичного мислення, що є ключовим у вивченні інформатики (Н. Морзе, Ю. Рамський).

Попри наявність досліджень, порівняльний аналіз реалізації проєктно-орієнтованого підходу саме у модельних навчальних програмах з «Технологій» та «Інформатики» для 5–6 класів залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на оцінку ефективності впровадження таких програм та визначення перспектив інтеграції цих компонентів освітнього процесу.

**Метою статті** є аналіз особливостей реалізації проєктно-орієнтованого підходу в модельних навчальних програмах з «Технологій» та «Інформатики» для 5–6 класів, виявлення їхніх спільних і відмінних характеристик, а також обґрунтування значення проєктної діяльності як засобу формування ключових і наскрізних компетентностей учнів.

Для досягнення мети передбачено виконання таких **завдань**: розкрити сутність проєктно-орієнтованого підходу в контексті сучасної української освіти; проаналізувати зміст і структуру модельних навчальних програм з «Технологій» та «Інформатики» для 5–6 класів; визначити спільні риси та відмінності в організації проєктної діяльності у цих освітніх галузях; оцінити роль проєктної діяльності у формуванні творчих і дослідницьких умінь учнів.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні у розпорядженні вчителів знаходиться декілька модельних програм із навчальних предметів «Технології» та «Інформатика». Модельна програма, яку було розроблено Д.Кільдеровим та іншими дослідниками спрямується на розвиток творчого потенціалу учнів через практичну та проєктно-технологічну діяльність. Центральною ідеєю програми є залучення школярів до створення матеріальних та інформаційних продуктів, які мають не лише навчальну, а й культурну, естетичну та соціальну цінність.

Усі розділи програми мають чітко визначені очікувані результати, що підкреслює спрямованість не лише на засвоєння знань, а й на формування вмінь

планувати, аналізувати, створювати та презентувати результати власної праці. Особливої уваги заслуговує розділ «Алгоритм виконання навчальних проєктів», де представлено класичну схему роботи над проєктом: від виявлення потреб і вибору об'єкта – до конструювання, визначення технологічної послідовності, виготовлення виробу, оцінювання його якості та презентації результату.

Проєктна діяльність у програмі трактується як спосіб інтеграції знань, умінь та навичок у реальному життєвому контексті. Вона передбачає повний цикл роботи над продуктом – від задуму до виготовлення й презентації. Такий підхід сприяє розвитку технічного мислення, умінь співпраці та комунікації, підприємливості й відповідального ставлення до ресурсів.

Отже, ця програма репрезентує цілісний проєктно-орієнтований підхід, який гармонійно поєднує традиційні знання й уміння з інноваційними викликами сучасності. Проєктна діяльність у цій програмі постає як ключовий механізм навчання, що робить освітній процес змістовним, цікавим і наближеним до реального життя [1].

Центральною ідеєю програми А.Терещук, О.Абрамової, В.Гащак та Н.Павич є формування ключових компетентностей саме через метод проєктів, який передбачає застосування здобутих знань і вмінь у створенні реального продукту. Організація проєктної діяльності базується на особистісно зорієнтованому та діяльнісному підходах, що дають змогу враховувати здібності, інтереси та індивідуальний досвід учнів, інтегрувати різні види діяльності – конструкторську, графічну, дослідницьку, художню та практичну, що формує у школярів цілісне бачення технологічних процесів і забезпечує розвиток міжпредметних зв'язків.Проєктна діяльність сприяє формуванню ціннісних орієнтирів – бережливого ставлення до природи, культурної свідомості та чесності у використанні чужих ідей.

Учні 6 класу здобувають вміння критично оцінювати власні можливості та досвід, аргументовано формулювати судження, враховувати пропозиції інших і планувати подальшу проєктно-технологічну діяльність. Орієнтовні завдання включають виготовлення корисних предметів у шкільній майстерні з дотриманням правил безпеки, використання цифрових технологій, участь у перегляді навчальних відеоматеріалів, екскурсіях на виробництво, що стимулює формування власних проєктів і взаємодію у команді.

Проєктна діяльність учнів спрямована також на організацію та вдосконалення власного побуту: аналізуються потреби, розробляються безпечні алгоритми користування побутовими приладами та засобами, створюються декоративні композиції, застосовуються цифрові засоби для презентацій, оцінюється соціальна та особистісна значущість результатів.

Оцінювання результатів навчання здійснюється педагогами за комплексною системою: практичне виконання проєктів та виробів, письмові та графічні роботи (технічні креслення, ескізи, опис технологій), цифрові презентації, усні виступи та вербальні опитування [2].

Модельна навчальна програма «Технології» для 5–6 класів, автором якої є В.І.Туташинський спрямована на розвиток творчого потенціалу учнів, формування технічного, критичного та системного мислення, готовності до інноваційної діяльності та партнерської взаємодії. Навчальний процес організований на основі компетентнісного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого та культурологічного підходів. Він передбачає поєднання теоретичного навчання із практичною реалізацією проєктів, сприяє розвитку уяви, технічного та художнього мислення, психомоторики, а також формує проєктно-технологічну компетентність, творчий підхід до праці, підприємливість та інноваційність.

Процес навчання реалізується через етапи проєктно-технологічної діяльності: визначення проблеми та об'єкта проєктування, складання технічного завдання, створення уявного образу та ескізів, добір матеріалів і технологічних процесів, виготовлення виробу, аналіз результатів.

Програма передбачає інтеграцію проєктування та технологій із декоративно-ужитковим мистецтвом, що дозволяє поєднувати технічні та естетичні навички, зокрема традиційні техніки аплікації, розпису, випалювання, вишивки, бісероплетіння та різьблення по дереву. Особлива увага приділяється застосуванню технологій у побуті, удосконаленню життєвого простору та самообслуговуванню, що формує відповідальність за довкілля та раціональне використання ресурсів [3].

Модельна навчальна програма розроблена авторським колективом на чолі з І.Ходзицькою спрямована на розвиток творчого потенціалу учнів через практичну та проєктно-технологічну діяльність, формування життєвих компетентностей, критичного мислення та здатності самостійно навчатися.

Центральним елементом навчання є проєктна діяльність, яка передбачає планування, конструювання, виготовлення та презентацію продуктів різної складності – від виробів декоративно-ужиткового мистецтва до кулінарних проєктів і екологічних ініціатив. Такий підхід сприяє інтеграції знань із різних галузей, розвитку дослідницьких навичок та умінь працювати у команді.

Програма включає чотири модулі: втілення задуму у готовий продукт, застосування традиційних і сучасних технологій, раціональне використання матеріалів без шкоди для довкілля та турботу про власний побут. Це передбачає активну участь учнів у проєктно-технологічній діяльності [4].

Отже, аналіз модельних навчальних програм з освітньої галузі «Технології» для 5–6 класів дає підстави стверджувати, що її зміст і структура вибудувані на основі проєктно-орієнтованого підходу, який забезпечує цілісне поєднання теоретичного й практичного навчання. Центральним елементом освітнього процесу виступає проєктна діяльність, що дозволяє інтегрувати знання з інформатики та технологій, формуючи в учнів не лише технічні й креативні вміння, а й комунікативні компетентності.

Зазначимо, що модельні навчальні програми з освітньої галузі «Технології» для 5–6 класів демонструють ефективність проєктно-орієнтованого

підходу, який дозволяє поєднати практичну діяльність з формуванням ключових компетентностей, спрямованих на розвиток креативності, критичного та технічного мислення учнів.

З огляду на те, що сучасна освіта вимагає підготовки учнів до ефективної діяльності в умовах цифрового суспільства, виникає потреба у ґрунтовному аналізі модельних програм з інформатики. Це дозволить простежити можливості узгодження та взаємодоповнення двох шкільних навчальних предметів – «Технологій» та «Інформатики».

Модельні навчальні програми з інформатики зорієнтовані на формування наскрізних умінь, що охоплюють ключові компетентності учнів. Аналіз їхнього змісту показує, що вони спрямовані на розвиток умінь свідомого читання, уміння висловлювати власні думки усно й письмово, формування критичного та системного мислення, логічного обґрунтування позиції, творчості, ініціативності, здатності оцінювати ризики й ухвалювати рішення, розв’язувати проблеми та співпрацювати у групі.

З огляду на окреслені нормативні положення, виникає потреба детально проаналізувати модельні програми з інформатики для 5–6 класів, аби з’ясувати, яким чином у них реалізується проєктна діяльність. У програмі Завадського І.О., Коршунової О.В., Лапінського В.В. рекомендовано застосування особистісно орієнтованого підходу через добір тематики навчальних проєктів та організацію групових ролей. Ця програма демонструє прагнення поєднати інформатику із іншими галузями знань [5].

Інша модельна програма (Морзе Н.В., Барна О.В.) описує проєктну діяльність більш узагальнено: створення інформаційних плакатів, дослідження роботи гаджетів і застосунків, планування власних проєктів, спрямованих на розв’язання життєвих і навчальних проблем із використанням цифрових технологій. Тут акцент робиться на самостійності учнів і розвитку їхніх дослідницьких навичок [6].

Ривкінд Й.Я., Лисенко Т.І., Чернікова Л.А., Шакотько В.В. акцентують на виконанні учнями комплексних підсумкових проєктів для перевірки сформованості компетентностей. Поряд із цим передбачено виконання дрібніших проєктів у межах кожної теми, що включають планування, тестування й презентацію результатів. У програмі простежується системність: учні поступово опановують увесь цикл проєктної діяльності [7].

Програма Пасічника О.В. та Чернікової Л.А. робить акцент на переході від ролі користувача до активного творця. Учні навчаються створювати програмні проєкти, виправляти помилки, прогнозувати зміни у результатах та розробляти власні способи перевірки роботи програм. Важливо, що тут проектування розглядається не лише як форма роботи, а й як метод формування алгоритмічного мислення [8].

У програмі Радченко С.С. та Боровцової Є.В. тематика проєктів у 5–6 класах є простішою: організація зустрічі за допомогою електронної пошти,

створення анімації, форматування таблиць або написання програм для керування роботом. Цей підхід дозволяє адаптувати навчання до вікових особливостей учнів, поступово вводячи їх у інформаційні технології [9].

Програма Козак Л.З. та Ворожбита А.В. виокремлює «Інтегровані проєкти», що поєднують внутрішньопредметну й міжпредметну інтеграцію. Учні можуть працювати над дослідженнями про сучасні комп'ютерні системи, безпеку в Інтернеті, історію ІТ чи роль жінок у цифровій сфері. Така діяльність сприяє розвитку командної роботи, пошуку й аналізу інформації, рефлексії та оцінюванню результатів [10].

Аналіз модельних програм з освітніх галузей «Технології» та «Інформатика» для 5–6 класів дає змогу простежити як спільні риси, так і відмінності у реалізації проєктно-орієнтованого підходу. Обидві галузі функціонують у контексті Нової української школи та Державного стандарту базової середньої освіти (2020), що визначає орієнтацію навчання на формування ключових компетентностей і наскрізних умінь.

Програми з «Технологій» характеризуються більшою конкретикою та практико-матеріальним спрямуванням проєктної діяльності. Учні залучаються до створення як матеріальних виробів так і інформаційних продуктів. Проєкт розглядається як спосіб інтеграції знань із різних сфер – від декоративно-ужиткового мистецтва до використання цифрових інструментів. У такий спосіб відбувається поєднання ручної праці, творчості та сучасних цифрових технологій.

У програмах з інформатики акцент зміщується на інтелектуально-технологічний вимір. Проєктна діяльність передбачає створення переважно інформаційних продуктів – презентацій, електронних публікацій, програмних рішень, інтерактивних моделей чи інтегрованих проєктів, що поєднують ІТ із різними навчальними предметами.

Важливим є формування алгоритмічного мислення, навичок програмування, інформаційної безпеки, медіаграмотності.

Порівняння програм дає змогу виявити кілька важливих закономірностей. По-перше, у сфері «Технологій» проєкт розглядається як цілісний освітній цикл, спрямований на вироблення практичних і побутових умінь. У «Інформатиці» ж проєктна діяльність виступає засобом розвитку мисленнєвих і цифрових навичок, які мають більш узагальнений характер і можуть застосовуватися в різних сферах. По-друге, «Технології» роблять акцент на матеріальному продукті, тоді як «Інформатика» – на віртуальному чи програмному. По-третє, обидві програми передбачають варіативність і самостійність учнів.

Варто зазначити, що проєктна діяльність у двох галузях має різну динаміку розвитку. У «Технологіях» учні поступово ускладнюють завдання, переходячи від простих декоративних чи побутових проєктів до комплексних виробів, що вимагають інтеграції кількох модулів. У «Інформатиці» розвиток відбувається через розширення змістових ліній: від простих досліджень чи створення

інформаційних матеріалів до програмування, розробки цифрових сервісів або інтегрованих STEM-проєктів. У такий спосіб забезпечується наступність і системність, але акценти різняться – практичний у «Технологіях» і когнітивно-цифровий у «Інформатиці».

Спільним для обох галузей є прагнення сформувати в учнів комплекс компетентностей: креативність, критичне мислення, здатність до співпраці, комунікаційні та соціальні навички, відповідальність, підприємливість.

**Висновок.** Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що проєктно-орієнтований підхід у реалізації програм з технологій та інформатики є концептуально спорідненим, але змістовно різноспрямованим. У першому випадку акцент ставиться на матеріальне втілення ідей та розвиток технічних і побутових навичок, у другому – на інформаційні технології та формування алгоритмічного мислення.

Їхнє поєднання у навчальному процесі створює умови для формування інтегрованого освітнього середовища, де учні можуть реалізовувати комплексні міжпредметні проєкти, що відповідає викликам Нової української школи та сучасного суспільства.

***Література:***

1. Модельна навчальна програма «Технології. 5–6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Кільдеров Д.Е., Мачача Т.С., Юрженко В.В., Луп'як Д.М.) – https://drive.google.com/file/d/1wIkKmEJMzVW_9Bv4Sgf1YJFTmSpJaOM7/view

2. Модельна навчальна програма «Технології. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Терещук А.І., Абрамова О.В., Гащак В.М., Павич Н.М.) – https://drive.google.com/file/d/13sqciH4Wt2ChYGn41rBpL24-W0akkYcV/view

3. Модельна навчальна програма «Технології. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автор Туташинський В.І.) – https://drive.google.com/file/d/1_n416iQ-TGvaEXA8Htpp-pY8BDcU5QAS/view

4. Модельна навчальна програма «Технології. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Ходзицька І.Ю., Горобець О.В., Медвідь О.Ю., Пасічна Т.С, Приходько Ю.М.) – https://drive.google.com/file/d/1gpXUwsa1rQ0Zll1v65oXabHRqZLlk5G-/view

5. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Завадський І.О., Коршунова О.В., Лапінський В.В.) – https://cutt.ly/jLErrP4.

6. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Козак Л.З., Ворожбит А.В.) – https://cutt.ly/JLErcAE.

7. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Морзе Н.В., Барна О.В.) – https://cutt.ly/kLErgPI.

8. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Пасічник О.В., Чернікова Л.А.) – https://cutt.ly/4LEeJhT.

9. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Радченко С.С., Боровцова Є.В.) – https://cutt.ly/hLEeMXL.

10. Модельна навчальна програма «Інформатика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Ривкінд Й.Я., Лисенко Т.І., Чернікова Л.А., Шакотько В.В.) – https://cutt.ly/CLEe4G7.

***References:***

1. Kilderov, D.E., Machacha, T.S., Yurzenko, V.V., & Lup'jak, D.M. (2020). Modelna navchalna programma «Tekhnolohii. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Technologies. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://drive.google.com/file/d/1wIkKmEJMzVW_9Bv4Sgf1YJFTmSpJaOM7/view

2. Tereshchuk, A.I., Abramova, O.V., Gashchak, V.M., & Pavich, N.M. (2020). Modelna navchalna programma «Tekhnolohii. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Technologies. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://drive.google.com/file/d/13sqciH4Wt2ChYGn41rBpL24-W0akkYcV/view

3. Tutashynskyi, V.I. (2020). Modelna navchalna programma «Tekhnolohii. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Technologies. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://drive.google.com/file/d/1_n416iQ-TGvaEXA8Htpp-pY8BDcU5QAS/view

4. Khodzitska, I.Yu., Horobets, O.V., Medvid', O.Yu., Pasichna, T.S., & Prykhod'ko, Y.M. (2020). Modelna navchalna programma «Tekhnolohii. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Technologies. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://drive.google.com/file/d/1gpXUwsa1rQ0Zll1v65oXabHRqZLlk5G-/view

5. Zavads'kyi, I.O., Korshunova, O.V., & Lapins'kyi, V.V. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/jLErrP4

6. Kozak, L.Z., & Vorozhbyt, A.V. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/JLErcAE

7. Morze, N.V., & Barna, O.V. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/kLErgPI

8. Pasichnyk, O.V., & Chernikova, L.A. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/4LEeJhT

9. Radchenko, S.S., & Borovtsova, Ye.V. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/hLEeMXL

10. Rivkind, Y.Ya., Lysenko, T.I., Chernikova, L.A., & Shakot'ko, V.V. (2020). Modelna navchalna programma «Informatyka. 5–6 klasy» dlia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Model curriculum «Informatics. Grades 5–6» for general secondary education institutions]. [in Ukrainian]. URL: https://cutt.ly/CLEe4G7

*УДК 378.147.015.3*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1862-1872*

**Гурін Руслан Сергійович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Національний Університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, https://orcid.org/0000-0003-3118-5733

# ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ МАЙБУТНІМ ПСИХОЛОГАМ

**Анотація**. Статтю присвячено аналізу проблеми особливостей викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» у професійному становленні майбутніх психологів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) освітніх рівнів.

Визначено, що математизація гуманітарних наук є об'єктивним процесом проникнення в різні галузі відомих математичних методів і засобів, створення абсолютно нових і гнучких математичних теорій і методів, адекватних новим предметам дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» майбутнім психологам під час їхньої професійної підготовки. Для реалізації мети було поставлено такі завдання: визначити сутність означених курсів та охарактеризувати особливості їхнього викладання здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) освітніх рівнів під час навчання.

Водночас, під час теоретичного аналізу було встановлено, що викладання зазначених курсів здобувачам другого (магістерського) рівня забезпечує формування в них не тільки фахових компетентностей, а й впливає на професійний розвиток зокрема.

З практичного досвіду встановлено, що особливостями викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» здобувачам вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія» першого (бакалаврського) і другого (магістерського) освітніх рівнів є спрямування педагогічного процесу на індивідуалізацію підготовки, організацію персоналізації та використання фасилітативної підтримки навчальної діяльності.

Проведений огляд психолого-педагогічної літератури з означених особливостей надав можливість визначати індивідуалізацію як принцип та проєктування освітньо-пізнавальної стратегії навчання під впливом внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних чинників, що характеризують уміння

майбутніх психологів творчо вирішувати завдання на тлі здобутих знань. Доведено, що персоніфікація навчальної діяльності здобувачів вищої освіти означає надання їм особистісної спрямованості та опору на виявлення внутрішніх ресурсів. Встановлено, що педагогічний супровід розглядається як спосіб включення дорослого в навчально-виховний процес з метою створення умов для саморозвитку, саморуху в діяльності усіх суб'єктів взаємодії.

**Ключові слова**: навчальний курс, індивідуалізація підготовки, персоніфікація навчальної діяльності, фасилітативна підтримка навчальної діяльності, магістр-психолог.

**Hurin Ruslan Serghiyovych** Ph. D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Psychology, National University «Odesa Law Academy», Odesa, https://orcid.org/0000-0003-3118-5733

## THE FEATURES OF TEACHING EDUCATIONAL COURSES OF PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ORIENTATION TO THE FUTURE PSYCHOLOGISTS

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the peculiarities of teaching the courses «Fundamentals of pedagogy», «Pedagogy and psychology of educational activity», «Psychology of educational activity of clinical psychologists» in the professional development of the first (bachelor's) and second (master's) future psychologists' educational levels.

It has been determined that the mathematization of the humanities is an objective process of penetration into various fields of known mathematical methods and tools, the creation of completely new and flexible mathematical theories and methods adequate to new subjects of research. The purpose of the article is to theoretically substantiate the features of teaching the courses «Fundamentals of pedagogy», «Pedagogy and psychology of educational activity», «Psychology of educational activity of clinical psychologists» to the future psychologists during their professional training. To achieve the goal, the following tasks were set: to determine the essence of the specified courses and characterize the features of their teaching to higher education applicants of the first (bachelor's) and second (master's) educational levels during their studies.

At the same time, during the theoretical analysis, it was found that teaching these courses to second (master's) level applicants provides the formation of not only their professional competencies, but also affects their professional development in particular.

From practical experience, it has been established that the features of teaching the courses «Fundamentals of pedagogy», «Pedagogy and psychology of educational activity», «Psychology of educational activity of clinical psychologists» to higher education applicants in the specialty 053 «Psychology» of the first (bachelor's) and

second (master's) educational levels are: the orientation of the pedagogical process towards individualization of training, organization of personalization and use of facilitative support of educational activity.

The conducted review of psychological and pedagogical literature on the above-mentioned features made it possible to define individualization as a principle and projecting of educational and cognitive learning strategy under the influence of internal and external, objective and subjective factors that characterize the future psychologists' ability to creatively solve problems according to the acquired knowledge. It is proven that personification of educational activity of higher education applicants means providing them with a personal orientation and support for the revealing of internal resources. It is established that pedagogical support is considered as a way of including an adult in the educational process in order to create conditions for self-development, self-movement in the activities of all the subjects of interaction.

**Keywords:** training course, individualization of training, personification of educational activity, facilitative support of educational activity, magistrate-psychologist.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження пов'язана з інтеграцією освітнього середовища України в Європейський освітній простір, що вплинуло на зміни у законодавчому забезпеченні освітньої діяльності закладів вищої освіти. Формування нової концепції освітньої діяльності, яка розроблена на стандартах і рекомендаціях із забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти (Standards and Guidelines, 2015 [7]), Законі України «Про освіту» (нова редакція зі змінами від 06.06.2019 р. [4]), Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 рр. [8] вимагає запровадження студентоцентрованого підходу, який розглядає здобувача вищої освіти як суб'єкта з власними унікальними інтересами, потребами і досвідом, спроможного бути самостійним і відповідальним учасником творення освітнього процесу. Попри наявність наукових розвідок із зазначеної проблеми, потребують вивчення не тільки особливості підготовки майбутніх фахівців спеціальності 053 «Психологія», а й зокрема викладання їм навчальних курсів педагогічного спрямування під час навчання в Національному університеті «Одеська юридична академія», які є невід'ємною структурною одиницею цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукового фонду доводить, що підготовці майбутніх психологів до професійної діяльності присвятили свої праці такі вчені, як: І. Бех, В. Лефтеров, С. Максименко, В. Плохіх, О. Саннікова, О. Степанов та ін.

Різні напрями індивідуалізації навчання з Античності й дотепер досліджували Арістотель, Платон, Сократ, Г. Коберник, А. Маслоу, К. Роджерс, Я. Сухенко та ін. Персоніфікацію освітнього процесу, персоніфікацію професійної освіти, впровадження персоніфікованого підходу в підготовку майбутніх фахівців вивчали С. Вишнякова, С. Головін, Г. Коджаспірова, Г. Саліван та ін.

Особливостям педагогічної фасилітації, фасилітаційної позиції, фасилітативної компетентності, фасилітаційному підходу в освіті присвятили свої праці Г. Волошко, Т. Гура, Н. Кошечко, Г. Трухан, О. Фісун, К. Шевченко та ін. Незважаючи на широкий спектр досліджень означеної проблематики, питання визначення особливостей викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» у професійній підготовці здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) освітніх рівнів спеціальності 053 «Психологія» залишається відкритим.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Підготовка сучасних здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів спеціальності 053 «Психологія» повинна відповідати реаліям сьогодення та створювати відповідні умови для їхнього професійного становлення.

Попри наявність наукових розвідок із зазначеної проблеми, потребують вивчення особливості викладання курсів педагогічного спрямування у професійній підготовці майбутнім психологам. Особливої ваги набуває питання спрямування освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія» на індивідуалізацію підготовки, організацію персоналізації та використання фасилітативної підтримки навчальної діяльності майбутніх психологів.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» майбутнім психологам під час їхньої професійної підготовки. Для реалізації мети було поставлено такі завдання: по-перше, визначити сутність означених курсів у професійній підготовці майбутніх психологів, по-друге – охарактеризувати особливості викладання означених курсів здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) освітніх рівнів під час навчання.

**Виклад основного матеріалу.** Реалії сьогодення в першу чергу вимагають від закладів вищої освіти зміщення акцентів в освітньому процесі з викладання на навчання, при чому здобувачі вищої освіти стають центральною фігурою освітнього процесу, виступають повноправним суб’єктом відносин, беруть на себе долю відповідальності за навчання; по-друге, використання принципів студентоцентричного навчання і викладання впливає на повагу до здобувачів і врахування різноманітності їхніх потреб та інтересів, уможливлюючи гнучкі навчальні траєкторії, які забезпечують можливості реального вибору освітніх компонентів, видів, форм і темпу здобуття освіти.

Для практичного вирішення Стандарту вищої освіти України [6] й означених питань у професійну підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія» для другого (магістерського) рівня вищої освіти відповідно до освітньо-професійних програм запроваджено навчальні курси

«Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів».

Зауважимо, що вищезазначені навчальні курси є загальноосвітніми у професійній підготовці майбутніх психологів. Так, навчальний курс «Психологія та педагогіка вищої освіти» у професійній підготовці магістрнтів-психологів спрямований на вивчення та розуміння базових категорій і понять науки психологія та педагогіка, системи психолого-педагогічних знань, закономірностей, механізмів, методологічних підходів щодо вивчення психічних явищ навчального та виховного процесів, їх виникнення, функціонування та розвиток.

Метою курсу є розвиток у здобувачів магістерського рівня психолого-педагогічної компетентності. Його завдання полягають у пізнанні особливостей гуманізації і демократизації вищої освіти; формуванні уявлення про зміст і структуру вищої освіти; розкритті наукових засад, мети і принципів вищої освіти; пізнання сутності педагогічного управління; формуванні умінь взаємодії з суб'єктами педагогічного процесу; формуванні уявлень стосовно організації навчання та виховання у вищій школі; формуванні уявлень про психологію викладача та здобувачів вищої освіти; пізнанні особливостей педагогічного процесу; ознайомленні з просвітницькою та освітньою діяльністю для різних категорій населення у сфері психології та з методологією педагогічних досліджень із проблем підготовки майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Другий навчальний курс «Основи педагогіки» у професійній підготовці бакалаврів-психологів спрямований на вивчення та розуміння базових категорій і понять педагогічної науки, системи педагогічних знань, закономірностей, механізмів, методологічних підходів щодо вивчення педагогічних явищ навчального та виховного процесів, їх виникнення, функціонування та розвиток. Метою курсу є формування навчальних результатів шляхом реалізації навчальних завдань дисципліни, пов'язаних з опануванням теоретико-прикладних та методологічних знань. Основні завдання вивчення курсу полягають у розумінні педагогічних законів, закономірностей і категорій педагогіки; усвідомленні принципів навчання і виховання; ознайомленні з формами та методами навчання і виховання; усвідомленні основ педагогічних досліджень; уявленні про особистість учителя сучасного освітнього закладу, завдань і функцій класного керівника, а також формуванні вмінь та навичок практичного використання набутих знань.

Навчальний курс «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» у професійній підготовці майбутніх магістрів-клінічних психологів спрямований на вивчення та розуміння базових категорій і понять освітньої діяльності в галузі психологічних знань, закономірностей, механізмів, методологічних підходів щодо вивчення психічних явищ навчального та виховного процесів, їх функціонування та розвиток. Його метою є ознайомлення здобувачів магістерського рівня з особливостями освітньої діяльності клінічних психологів та розвиток у них психолого-педагогічної компетентності. Для вирішення мети

поставленні такі завдання, як: пізнання психологічних особливостей освітньої діяльності; формування уявлення про сутність та зміст освітньої діяльності; розкриття наукових засад, мети і принципів вищої освіти; формування умінь взаємодії з суб'єктами педагогічного процесу; формування уявлень стосовно організації навчання та виховання у вищій школі; ознайомлення з технологіями корекційно-педагогічної діяльності; формування уявлень про психологію викладача та здобувачів вищої освіти; пізнання особливостей педагогічного процесу; ознайомлення з просвітницькою та освітньою діяльністю для різних категорій населення у сфері психології. Відтак, з практичного досвіду встановлено, що до особливостей викладання вищезазначених курсів майбутнім фахівцям за спеціальністю 053 «Психологія» першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти слід віднести спрямування освітнього процесу на індивідуалізацію підготовки, організацію персоналізації та використання фасилітативної підтримки їхньої навчальної діяльності.

Під час розгляду першої особливості викладання навчальних курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» слід зауважити, що індивідуалізація професійної підготовки адекватна індивідуально-освітньому потенціалу здобувачів вищої освіти та системі соціальних цінностей, вимог і цілей середовища, що його оточує. З іншого боку, вона залучає до сфери уваги не тільки знання і вміння, які має опанувати здобувач вищої освіти, а й різноманітні відносини і взаємодії, що притаманні цьому процесу. Теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури дав змогу встановити, що у психології сформувалися різні підходи до визначення поняття «індивідуалізація», а саме: становлення особистості в межах суб'єкта діяльності (М. Холодна, 2000); самовизначеність і виокремленість особистості від спільноти, оформленість унікальності та неповторності (В. Слободчиков, 1995); система виховних і дидактичних засобів, що відповідають цілям діяльності та реальним пізнавальним можливостям колективу класу, окремих учнів і груп (А. Кірсанов, 1982); результат внутрішньої педагогічної дії, сукупністю всіх процесів саморозвитку (А. Остапенко, 2005); урахування у процесі навчання індивідуальних особливостей учнів у всіх їх формах і методах, незалежно від того, які особливості та якою мірою вони враховані (І. Унт, 1990) та ін. Отже, існує значний банк уявлень про її сутність та зміст. Відтак, автори (Н. Асташкіна, Н. Гейжан, Н. Гордеєва, С. Корабльова, Т. Степанова та ін.) трактують індивідуалізацію як систему, принцип, процес, стратегію, педагогічну категорію, спосіб урахування особливостей здобувачів освіти. На думку вчених (М. Каган, І. Резвицький) означена наукова категорія є особливою формою буття, за допомогою якої не тільки визначається існування об'єктивного світу, а й відбувається розвиток у природі та суспільстві, здійснюється формування і розвиток особистості, а також торкається питань буття, діяльності, пізнання, тобто має гносеологічний, онтологічний та практичний сенс.

У філософії переважає розуміння індивідуальності як процесу, іманентного історичного розвитку людства, який розкриває сили і здібності людини і який іде через подолання обмеженості соціально-рольової належності людини до освоєння загальнолюдських цінностей.

В аспекті дослідження слушним є висновки Я. Сухенко, в яких представлено результати міждисциплінарного аналізу змісту та визначень поняття індивідуалізація навчання, індивідуальна освітня траєкторія, а також семантично близьких понять, що активно використовуються у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях. Автор наголошує на тому, що в закордонних публікаціях для позначення індивідуального руху та прогресу в освіті дослідники використовують такі дефініції: «академічній трек», «шкільна/ навчальна кар'єра», «освітня / навчальна траєкторія», «освітній/ навчальний шлях», «студентський перехід» та акцентують увагу на таких їх характеристиках, як: особливості соціального походження; наявний освітній досвід суб'єкта навчання; структурованість, послідовність, лінійність, гнучкість процесу набуття освіти упродовж життя; локальні умови навчання в якості чинників формування ідентичності та схильності до навчання; співвіднесеність студентських (навчальних) переходів і перехідних періодів у житті особистості; ситуативно-хронологічні чинники розгортання індивідуальної освітньої траєкторії [9].

На думку А. Лозенко, в якому авторка наголошує на тому, що головною перевагою індивідуального навчання є те, що воно дозволяє повністю адаптувати зміст, методи і темпи навчальної діяльності особистості до її особливостей, стежити за кожною її дією і операцією в процесі розв'язання конкретних завдань, за рухом від незнання до знання, вчасно вносити необхідні корективи в діяльність учня. Все це дозволяє особистості працювати економно, у своєму темпі, постійно контролювати витрати своїх сил, що, в свою чергу, дозволяє досягати якісних результатів навчання [1].

Підсумовуючи, доходимо висновку, що наведені вище міркування надали можливість визначати індивідуалізацію як принцип та проєктування освітньо-пізнавальної стратегії навчання під впливом внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних чинників, що характеризують уміння магістрантів-психологів творчо вирішувати завдання на тлі здобутих знань. Індивідуалізація освітнього процесу в системі заочного навчання створює можливості для індивідуальних проявів магістрантів-психологів, а також для коректування навчальних програм і вдосконалення індивідуального розвитку особистості.

Другою особливістю викладання вищезазначених курсів є організація персоналізації навчальної діяльності майбутніх психологів. Ідея персоналізації знаходить відображення в становленні провідних інноваційних освітніх систем, оскільки прогресивна педагогічна думка в усі часи прагнула до того, щоб людина в цих системах стала тією основою, навколо якої вибудовується педагогічний процес.

В. Нестеренко, досліджуючи проблему персоналізації освітнього процесу у вищій школі, встановила, що термін «персоналізація», введений А. Петровським, під яким автор розуміє процес набуття конкретною людиною загальнолюдських, індивідуально-неповторних, суспільно значущих властивостей і якостей, що дозволяють самобутньо виконувати певну соціальну роль, творчо спілкуватися, активно впливати на сприйняття людьми себе й оцінку власної особистості й діяльності [3].

Зауважимо, що поряд з цим терміном в психолого-педагогічній літературі використовують поняття «персоніфікація», який трактують як: ставлення до себе, сприйняття себе, ототожнення із собою, уявлення певної ідеї або морального явища у вигляді образу конкретної людини; наділення тварин, рослин, неживих предметів і явищ природи людськими властивостями (Г. Коджаспирова, 2001); специфічна самоорганізація здобувачів вищої освіти свого особистісного освітнього простору (Ш. Каланова, 1999); це педагогічна реалія, тому вона спирається на постійні чинники, умови, що створенні в освітньому процесі (соціалізація особистості, імідж викладача), передбачення труднощів, що виникають, і можливості їх подолання (Ю. Тунгусов, 1998).

Теоретичний аналіз зазначеного поняття дав можливість встановити, що персоналізація освітнього процесу у вищій школі вимагає адекватних технологій, спрямованих на продукування в цілісному освітньому середовищі умов для вільного розвитку кожної особистості в основних сферах її життєдіяльності в період підготовки у закладі вищої освіти. Його забезпечення відбувається в трьох напрямах:

- Розвиток ціннісно-смислової спрямованості на досягнення суб'єктивно-значущого та відповідального культурі образу «Я». Вища школа повинна сприяти актуалізації та вибудовування тим, кого навчають, якоїсь ідеї власного розвитку і самобудови, досить високої, важкої і притягальної для докладання власних зусиль.
- Це процес формулювання значущих для конкретного студента цілей, стандартів, очікувань та переконань щодо свого «Я» і своїх можливостей відповідати вимогам соціуму, культурним та професійним вимогам.
- Розвиток і розширення сфери «Я-компетентностей» здобувачів вищої освіти. Даний компонент виступає стрижневим з точки зору його самореалізації як особистості і як суб'єкта, який навчається, із вже наявними і певними можливостями, що розширюються. Розвиток Я-компетентностей, тобто можливостей пізнати світ і своє «Я» в ньому, дозволяє здобувачам вищої освіти вибудувати власну унікальну систему відносин зі світом та внести свій особистісний внесок у соціум, культуру зокрема.
- Розвиток внутрішньої відповідальності здобувачів вищої освіти припускає наявність внутрішньої причетності не тільки до своє справи, навчання, роботи, професії, своєму «Я», але й до інших людей, соціуму, до світу в цілому.

В аспекті дослідження слушним є позиція Е. Бажміної та Г. Локарєвої, в якому авторки під час вивчення теоретичних аспектів персоналізації в освіті визначили чинники, які сприяють ефективному застосуванню її в освітньому процесі: технологічні досягнення у світі, які постійно оновлюються, вдосконалюються; інтенсифікація освітнього процесу; індивідуальний підхід у навчанні відповідно до особистих запитів студентів; зростання потреб студентів у більшій продуктивності з мінімальними затратами праці; урахування потреб студентів у комфортних умовах при оволодінні новими компетенціями [2].

На підставі наведених вище міркувань доходимо висновку, що персоніфікація навчальної діяльності здобувачів вищої освіти означає надання їм особистісної спрямованості та опору на виявлення внутрішніх ресурсів.

Третьою особливістю викладання вищезазначених курсів майбутнім психологам є фасилітативна підтримка їхньої навчальної діяльності.

Наголосимо, що сьогодення вимагає переосмислення психолого-педагогічних умов, дидактичних форм і механізмів навчання, особливо в умовах змішаного або дистанційного навчання та у сфері безперервної освіти, професійної підготовки майбутніх психологів на засадах суб'єкт-суб'єктної освітньої парадигми зокрема. В межах цієї проблематики особливу увагу приділяємо явищу фасилітації. Зазначимо, що феномен «фасилітація» в науковий обіг увійшов нещодавно, при цьому вчені (О. Газман, К. Роджерс, А. Сегрера, Б. Фішман і ін.) його визначають як нову модель взаємовідносин викладача і учнів, що заснована на допомозі, організації і стимулюванні з боку викладача процесу саморозвитку особистості; позитивний вплив на учня або клас із метою створення сприятливої атмосфери; засіб мотивування групи, спосіб ведення групи до прийняття рішення; певний напрям у сфері розвитку особистості, що пов'язаний з умінням сприяти особистісному розвитку. Проте у соціокультурному контексті ідея підтримки розуміється як природний акт сприяння комусь у самовизначенні та самореалізації [5]. У зв'язку з цим виникає необхідність звернути увагу на сутність педагогічної підтримки, предметом якої є процес спільного визначення з тим, кого навчають, інтересів, цілей, можливостей і шляхів подолання проблем, що заважають самостійно досягти бажаних результатів у навчанні, самовихованні, спілкуванні, способі життя тощо (О. Газман, 1995).

Слід наголосити, що стратегія педагогічної підтримки розкривається в тактиках захисту, допомоги, сприянні, взаємодії педагога та його вихованця (Е. Саітбаєва, 2003).

Говорячи про педагогічну підтримку, необхідно наголосити, що її практична реалізація базується на принципах К. Роджерса (1990), згідно з якими метою професійної діяльності педагога є забезпечення психолого-педагогічних умов для розвитку в його вихованців здорової Я-концепції, при цьому джерело і рушійні сили особистісного зростання знаходяться в самій людині, а вихідним базисом успішного особистісного зростання є прийняття себе.

У психології та психіатрії (В. Зинченко, А. Карпов, Б. Мещяріков, А. Петровський, М. Ярошевський та ін.) для характеристики підтримки з боку інших використовується поняття «соціальна фасилітація», що характеризує: один з ефектів «групи» (наприклад, порівняння, змагання); прояв зростання активності особистості у присутності членів всієї групи (стосується простих дій); підвищенням продуктивності діяльності, її швидкості та якості (змагання); вплив соціальних чинників на якість виконавчої діяльності індивіда та показників його психічного функціонування.

Зауважимо, що в аспекті андрагогіки педагогічний супровід розглядається як спосіб включення дорослого в навчально-виховний процес з метою створення умов для саморозвитку, саморуху в діяльності всіх суб'єктів взаємодії (Маралов, 2002). Супроводжуючий навчально-виховний процес педагог виконує роль спонукача того, кого навчають до знаходження та прийняття самостійних рішень, відповідальності, тобто створює необхідні умови для його саморозвитку, здійснення особистісних виборів, саморуху.

Підсумовуючи, доходимо **висновку**, що особливості викладання курсів «Основи педагогіки», «Педагогіка та психологія освітньої діяльності», «Психологія освітньої діяльності клінічних психологів» полягають у спрямуванні освітнього процесу на індивідуалізацію підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія» другого (магістерського) рівня вищої освіти до професійної діяльності, а також організацію персоналізації та використання фасилітативної підтримки під час їхнього навчання, які сприяють формуванню відповідних компетентностей, засвоєнню та професійному розвитку як майбутніх психологів зокрема. **Перспективи** подальших наукових розвідок полягають у розробці навчально-методичних рекомендацій щодо зазначених курсів.

***Література:***

1. Лозенко А. Індивідуалізація в умовах традиційної технології навчання : проблеми і перспективи. *Наукові записки.* Випуск 9. Серія : Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. Частина 3. Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2016. С. 191-194.

2. Локарєва Г. В., Бажміна Е. А. Персоналізація в освіті : управління студентами власною траєкторією навчання засобами цифрових технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Том 86. № 6. С. 187-207.

3. Нестеренко В. В. До проблеми персоналізації освітнього процесу у вищій школі. *Науковий вісник ПНПУ імені К. Д. Ушинського*. Вип. 8. 2012. С. 83-97.

4. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII. 01.07.2014. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

5. Сайко Н. О. Професійно-педагогічна підготовка майбутніх вихователів до соціалізації дітей дошкільного віку : автореф. дис. .. канд. пед. наук :. 13.00.04. Київ, 2004. 21 с.

6. Стандарт вищої освіти України: другий (магістерський) рівень, галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальність 053 «Психологія» URL : https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/04/25/053-psikhologiya-mag.pdf

7. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К. : ТОВ «ЦС». 2015. 32 с.

8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 рр. Київ, 2020. 71 с. https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf

9. Суханко Я. Індивідуальна освітня траєкторія : аналіз феномену у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях. Проблеми сучасної психології. 2017. Випуск 38. Відновлено з : http://problemps.kpnu.edu.ua/en/

***References:***

1. Lozenko, A. (2016). *Indyvidualizatsiya v umovakh tradytsiynoyi tekhnolohiyi navchannya : problemy i perspektyvy [Individualization in the conditions of traditional learning technology : problems and prospects].* Kirovohrad : RVV KDPU im. V. Vynnychenka [in Ukrainian].

2. Lokaryeva, H. V. & Bazhmina, E. A. (2021). Personalizatsiya v osviti : upravlinnya studentamy vlasnoyu trayektoriyeyu navchannya zasobamy tsyfrovykh tekhnolohiy [Personalization in education: students' management of their own learning trajectory using digital technologies]. *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchanny*a – *Information technology and means of learning,* Tom 86. 187-207 [in Ukrainian].

3. Nesterenko, V. V. (2012). Do problemy personalizatsiyi osvitn′oho protsesu u vyshchiy shkoli [On the problem of personalization of the educational process in higher education]. *Naukovyy visnyk PNPU imeni K. D. Ushyns'koho – Scientific Bulletin of PNPU im. K. D. Ushinsky,* Vyp. 8. 83-97 [in Ukrainian].

4. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrayiny № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine № 1556-VII. 01.07.2014.]. 01.07.2014. Retrieved from : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 [in Ukrainian].

5. Sayko, N. O. (2004). Profesiyno-pedahohichna pidhotovka maybutnikh vykhovateliv do sotsializatsiyi ditey doshkil′noho viku [Professional and pedagogical preparation of future educators for the socialization of preschool children] *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyyiv [in Ukrainian].

6. Standard of higher education of Ukraine: second (master's) level, field of knowledge 05 Social and behavioral sciences, specialty 053 «Psychology» [Standard of higher education of Ukraine : second (master's) level, field of knowledge 05, Social and behavioral sciences, specialty 053 «Psychology»]. Retrieved from: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/04/25/053-psikhologiya-mag.pdf [in Ukrainian].

7. Standarty i rekomendatsiyi shchodo zabezpechennya yakosti v Yevropeys′komu prostori vyshchoyi osvity (ESG) [Standards and recommendations for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG).]. Kyiv: TsS LLC. 2015. 32 s. [in Ukrainian].

8. Stratehiya rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini na 2021-2031 rr. [Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021-2031] Kyyiv, 2020. 71 s. Retrieved from : https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf [in Ukrainian].

9. Sukhenko, Y. A. (2017). Indyvidual′na osvitnya trayektoriya: analiz fenomenu u vitchyznyanykh i zarubizhnykh doslidzhennyakh [Individual educational trajectory: analysis of the phenomenon in domestic and foreign studies]. Problemy suchasnoyi psykholohiyi – The problems of modern technologies. 2017. Vypusk 38. Retrieved from : http://problemps.kpnu.edu.ua/en/ DOI: https://doi.org/10.32626/2227-6246.2017-38.%25p [in Ukrainian].

*УДК 373.3.091.212:908:[338.48-32:502]045)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1873-1884*

**Дячук Павло Вікторович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії початкового навчання, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. м. Умань, https//orcid.org/0000-0003-0445-5953

# ЕКОЛОГІЧНІ ЕКСКУРСІЇ В КРАЄЗНАВЧІЙ РОБОТІ ІЗ ЗДОБУВАЧАМИ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

**Анотація:** Стаття висвітлює організацію екскурсійної роботи з учнями початкових класів в природному середовищі з метою формування екологічної поведінки, яку можна спостерігати у побуті, на виробництві, тобто фактично – у всіх сферах життя.

Екологічна поведінка у природному середовищі передбачає збереження довкілля від руйнації, знищення і забруднення оточуючого природного середовища.

Учні даного віку можуть дбати лише про чистоту та збереження невеликої частини довкілля, флори і фауни, які їх оточують, але можуть виражати емоційні прояви з приводу широкого спектру ситуацій. Проте, отримані у дитинстві знання про екобезпеку, відчуття власної відповідальності за долю довкілля і планети, а також емоції і відчуття отримані у дитинстві можуть вплинути на їх екологічну поведінку особистості у дорослому житті.

Навчання в початковій школі неможливе без спостережень у природі. Під час екскурсії учні спостерігають взаємозв'язок рослин з навколишнім середовищем, дістають уявлення про сезонні явища в природі, боротьбу за існування, пристосованість організмів до умов життя тощо.

Спостереження явищ взаємозв'язку і розвитку в природі сприяють формуванню в учнів наукового світогляду; вивчення природи рідного краю виховує почуття патріотизму, любові до Батьківщини.

Екскурсії супроводжуються емоціональною збудженістю і сприйнятливістю, а це має педагогічне значення, оскільки джерелом їх є радість пізнання. Крім того, емоції сприйняття прекрасного є важливим фактором в естетичному вихованні молодших школярів. Емоціональне сприйняття виховує сама природа. Проте учнів слід навчити бачити її красу.

Вчитель повинен не лише дати учням знання про природу, а й проводити систематичну роз'яснювальну роботу щодо охорони природних багатств. В останні роки проблема охорони природи все більше хвилює людство. І це зрозуміло: адже природа у всій своїй різноманітності служить постійним джерелом розвитку продуктивних сил суспільства і створення матеріальних та духовних благ.

Охорона природи в сучасних умовах стає одним з найважливіших загальнодержавних завдань, від розв'язання якого залежить добробут нинішніх і майбутніх поколінь. Тобто ще з початкової школи потрібно підсилити увагу до основ природознавства, раціонального використання природних ресурсів і захисту навколишнього середовища.

Виховання у молоді бережливого і дбайливого ставлення до природи – невід'ємна частина розвитку України.

**Ключові слова:** екологія, початкові класи, молодші школярі, природоохоронна діяльність, екскурсії, краєзнавча робота, оточуюче природне середовище, педагогічна діяльність, краєзнавча робота.

**Diachuk Pavlo Viktorovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, the chair of Elementary Education Theory, the Faculty of Primary Education, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, https//orcid. org/0000-0003-0445-5953

## ENVIRONMENTAL EXCURSIONS IN LOCAL HISTORY ACTIVITIES WITH PRIMARY SCHOOL STUDENTS

**Abstract.** In today's context of escalating environmental issues, the task of developing a responsible attitude toward nature from an early age becomes especially important. Primary school plays a crucial role in shaping pupils' environmental awareness, as this is the period when the foundations of a value-based attitude toward the natural environment are laid. Pedagogical activity aimed at environmental education for young learners should be integrated, practically oriented, and based on a local history approach.

One of the most effective methods of environmental education is organizing nature excursions. Observing natural objects, seasonal changes, and studying local flora and fauna fosters cognitive interest, the ability to appreciate the beauty of the environment, and helps develop skills in environmental protection. These forms of activity allow for the combination of educational and developmental goals, helping to create a holistic worldview in children.

Local history work, as an essential part of the learning process, provides a strong connection between theoretical knowledge and practical experience. Through studying their native region, its history, traditions, and natural features, students not only broaden their outlook but also develop a responsible attitude toward the surrounding environment. It is important that the teacher guides children's activity toward active learning: participation in cleaning school grounds, caring for plants, and creating mini-projects on environmental topics all contribute to raising environmentally literate individuals.

Thus, environmental education in primary school should become an integral part of the teacher's pedagogical activity. Its effectiveness significantly increases when

nature excursions, local history activities, and children's engagement in practical environmental protection efforts are employed. Only systematic and purposeful work in this direction will ensure the development of strong environmental values and an active civic stance in students regarding the preservation of the natural environment.

**Keywords:** ecology, primary grades, younger schoolchildren, environmental protection activities, excursions, local history work, surrounding natural environment, pedagogical activity, regional studies.

**Постановка проблеми.** Програмами початкової школи передбачено проведення з молодшими школярами екскурсій з вивчення сезонних явищ у природі. Щоб ознайомитися з характером весняних змін і з'ясувати фактори, що зумовлюють ці зміни, їх треба порівняти з осінніми. Тому вчителям пропонуються осінні і весняні екскурсії в природу за тим самим маршрутом. Місцями для проведення таких екскурсій рекомендуються ліс, лісопосадка, поле, луки, акваторії водойм, фермерські та сільськогосподарські господарства.

Весняне пожвавлення природи зручно спостерігати в локаціях на різних рослинах, а також на птахах і комахах.

Восени добре помітні пристосування рослин і тварин до наступної зими. Осінню екскурсію в ліс зручно проводити в той час, коли найчіткіше виражені риси пристосування рослин і тварин до сезонного ритму. Готуючись до екскурсії, вчитель повинен продумати, які пристосувальні зміни в житті рослин і тварин можна побачити в лісі восени і на яких об'єктах. Слід звернути увагу учнів на такі зміни в рослин, як листопад, захисні пристосування бруньок до несприятливих умов, утворення підземних зимуючих органів та ін.

Обробка ґрунтів і цілинні луки також видозмінюються і на прикладі складу ґрунту і залишків рослинності можна провести аналогію хазяйнування природи і людини. Рослинний і тваринний світ акваторій мають такі ж ознаки змін при переході до зимового і весняного періодів, за винятком того, що вода повільніше реагує на температурні зміни, і те що повільніше відбувається восени на водоймах, так само повільніше відбувається і весною – природа повільно «засинає» і «пробуджується». Це особливо відбивається на повільно текучих і стоячих водоймах. У міжсезоння антропогенний вплив на навколишнє середовище стає особливо помітним – без листя оголюються сліди людської діяльності як на поверхні землі, так і у водоймах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність включення екологічної компетентності в список ключових для учнів початкової школи обґрунтовується в роботах С. Алексєєва, Д. Єрмакова, А. Захлєбного та ін.

У дослідженнях Я. Бойка, Н. Винокурової, С. Глазачева, Т. Дуки, А. Миронова, Л. Мойсеєвої, С. Совгіри, І. Суравегіної, Р. Якимчука та ін. підкреслюється, що сучасна екологічна освіта базується на комплексному підході до вивчення екологічних проблем, в першу чергу, в межах вивчення предметів природничого циклу.

Проблемам формування екологічної компетенції присвятили свої дослідження вітчизняні та зарубіжні педагоги І. Звєрєв, І. Зязюн, О. Савченко та психологи В. Вербицький, С. Дерябо, В. Ясвіна, А. Дворкіна, Н. Кисельова та ін.

Аналіз різних аспектів екологічної освіти (сутності, змісту, мети, завдань) знайшов своє відображення в роботах А. Галєєвої, С. Глазачева, І. Захлєбного, І. Звєрєва, В. Крисаченка, О. Комар, М. Мінаєвої, Г. Пустовіта, Н. Пустовіт й багатьох інших учених. Існує низка підходів щодо визначення суті екологічної освіти. Спільним у них, на нашу думку, є розуміння її як системи взаємозв'язаних засобів, форм і методів впливу на свідомість і поведінку людини з метою формування в неї відповідних знань, ціннісних орієнтацій, установ та принципів поведінки у довкіллі. Так, Т. Дука розуміє екологічне виховання як цілеспрямований процес формування екологічної свідомості особистості, що відображає нерозривну єдність між сукупністю знань, уявлень про природу, емоційно-почуттєвого і ціннісного ставлення до неї (внутрішня культура) і відповідних умінь, навичок, потреб взаємодії (зовнішня культура), заснований на гармонізації взаємозв’язків у системі «природа – людина»

**Мета статті** привернути увагу до проблем довкілля, сформувати в учнів початкової школи екологічну свідомість, відповідальне ставлення до природи, закласти основи бережливого ставлення до природних ресурсів та прищепити любов до оточуючої природи, флори і фауни рідного краю. Висвітлити значення екскурсій у педагогічному процесі початкової школи та дослідити їх вплив на формування світогляду молодших школярів.

**Виклад основного матеріалу.**

Державна національна програма «Освіта» та «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті» визначають стратегічні напрями розвитку освітньої галузі. Одним із важливих завдань є підвищення якості навчального процесу.

Для цього необхідно враховувати як сучасні освітні тенденції, так і кращі зразки світового досвіду. Не менш важливим є збереження та використання педагогічних надбань попередніх поколінь. Поєднання традицій і новітніх підходів сприятиме гармонійному розвитку національної системи освіти та сприятиме популяризації наукових знань та загальному розвитку освіти, зокрема, природничої [3. с.277].

Екологічна культура не обмежується лише передаванням знань про навколишнє середовище. Важливим аспектом є розвиток емоційного ставлення до природи, здатності співпереживати та відчувати відповідальність за її стан. Такий підхід сприяє особистісному залученню здобувачів освіти до природоохоронної діяльності.

Основа ефективного виховання полягає у поєднанні глибоких, різнобічних знань із цілісним (холістичним) розумінням екологічних процесів. Лише за умов гармонійної інтеграції інтелектуального та емоційного компонентів можливо досягти стійкого формування екологічної свідомості [1, с.102].

Екологічна компетентність дитини включає сформовану систему знань про природу та правила взаємодії з нею, а також передбачає набуття досвіду екологічної діяльності, що базується на розумінні екологічних проблем. Важливою складовою є усвідомлення екологічних норм і цінностей, що формуються на основі засвоєних знань і практичного досвіду [2, с.203].

При підготовці до екскурсій в живу природу рідного краю, доречно використовувати контрастні періоди переходу флори і фауни з осені до зими і навпаки – з зими до весни. У північній та середній смузі України період осінь-зима припадає приблизно на кінець жовтня – початок листопаду. Метеорологічні умови в цей час швидко змінюються.

Дні коротшають, температура знижується, випадають холодні дощі. У житті рослин змінюється світловий і температурний режим, умови використання води: вологи в ґрунті багато, але при низькій температурі вона погано вбирається корінням. Рослини терплять від нестачі мінерального і органічного живлення. У процесі тривалого історичного розвитку сезонний ритм позначився на життєвому циклі рослин. Усі багаторічні рослини на початок зими переходять у стан органічного спокою, а однорічні, крім озимини, відмирають, залишаючи насіння. У рослин виробилися різні пристосування до переживання несприятливих зимових умов в стані спокою.

Усім відоме таке пристосування рослин, як осіннє забарвлення і опадання листків у дерев і кущів. Молодшим школярам буде цікаво знати, що забарвлення листків зумовлене руйнуванням хлорофілу й утворенням у клітинному соку рослин пігменту антоціану, який надає листкам різних відтінків залежно від реакції середовища. Спочатку жовкнуть затінені листки (всередині крони) і найстаріші. За пожовтінням листків настає листопад, завдяки якому зменшується випаровування води рослинами. Перед опаданням листка біля основи його черешка утворюється роз'єднувальний шар, який зазнає природної мацерації, тобто роз'єднання клітин у результаті розчинення міжклітинної речовини. Від незначного механічного впливу, ваги листка, вітру судинно-волокнисті пучки перериваються і листок опадає. Не в усіх дерев і кущів нашої флори опадає на зиму листя. Із хвойних дерев лише в модрини щороку опадає хвоя; у сосни вона тримається на гілках 2-3 роки, у ялини – 5-7 років і найдовше – у смереки (акцентуємо увагу на те, що смерека це сосна європейська, яка живе в умовах гірської місцевості) – 8-9 років. Це вічнозелені рослини, до них належать і туя і ялівець. Голчасті листки цих рослин слабко випаровують вологу. Вічнозеленими є і деякі покритонасінні (магонія падуболиста, брусниця, верес, багно та ін.), в яких листки на зиму не опадають і зберігаються до появи нового листя навесні.

Після листопаду на деревах, кущах і трав'янистих багаторічних рослинах залишаються на зиму бруньки, що перебувають у стані спокою. Навесні з них виростають нові пагони. Залежно від пристосування рослин до несприятливих умов зими та висоти розміщення бруньок над рівнем ґрунту, всі вищі наземні рослини поділяють на п'ять груп життєвих форм.

У житті тварин, як і рослин, восени виникають сезонні зміни: перельоти птахів, линяння, переселення, зимова сплячка. На них слід звернути увагу молодших школярів під час екскурсії. З осінніх явищ у тваринному світі найбільш доступними для спостереження є перельоти птахів. Правда, протягом нетривалого часу далеко не завжди доводиться бачити зграї птахів, що відлітають, але завжди помітна відсутність перелітних птахів.

На зиму у нас залишаються лише осілі птахи (горобці, ворони, галки, сороки та деякі інші) і кочові, які зграями перелітають з одного місця в інше, шукаючи їжу (дятли, шишкарі, щиглики, вівсянки, синиці, коноплянки).

Відліт птахів починається з серпня місяця і триває протягом вересня і жовтня. Найраніше відлітають комахоїдні птахи: стрижі, бджолоїдки, вивільги, зозулі, солов'ї, горихвістки, вівчарики, славки, ластівки та ін., тому що вже на кінець літа кількість комах значно зменшується. Птахи, які харчуються переважно рослинною їжею – дрозди, перепели та ін. – відлітають пізніше. Летять птахи звичайно зграями, розташовуючись у певному порядку. Так, журавлі і гуси летять клином або кутом, качки здебільшого летять рядами, ібіси – вигнутою лінією. Зозулі, дрімлюги, одуди відлітають поодинці.

Відповідно до сезонних змін середовища, змінюються покриви тіла тварин (линяння): зовнішні покриви замінюються новими. У ссавців на зиму особливо сильно розвивається підшерсток, який сприяє збереженню тепла. Під час линяння забарвлення волосяного покриву змінюється на сезонне, захисне.

У тварин, що живуть на території нашої країни, відмінність у літньому й зимовому забарвленні покриву менш виражена порівняно з тваринами північних широт. Однак вона помітна у вовка, зайця-русака, білки. У вовка зимова шерсть більш пухнаста, підшерсток густіший, хутро сіре. Влітку підшерсток рідший і короткий, хутро має жовтувато-бурий відтінок.

У зайця-русака влітку хутро рудувате з темними цятками, а взимку – світле. Під осінь линяють і птахи. Це також пристосування до сезонних умов існування. Крім того, пір'я швидко зношується. Нове оперення особливо потрібне перелітним птахам, в яких під час мандрівок пір'я псується. У багатьох птахів весняне яскраве забарвлення восени замінюється на таке, що менш помітне на фоні осіннього листя.

У різні пори року деякі тварини міняють місця поселення. Переселяються вони найчастіше кочуванням. Восени і взимку вовки кочують, шукаючи їжі. Несприятливі умови живлення спричиняють масові перекочування гризунів (мишей, білок та ін.). Як пристосування до несприятливих умов зими у багатьох тварин виробилась зимова сплячка. Із хижаків, що живуть на території нашої країни, впадають у сплячку ведміді, борсуки, їжаки, ховрахи, бабаки, хом'яки, земноводні, а деякі риби (карасі, коропи, соми) зимують у стані заціпеніння (різкого зниження температури тіла). З похолоданням у глибоку сплячку впадають кажани. Тварини, які впадають у глибокий сон або заціпеніння, з приходом тепла знову пробуджуються до життя.

При проведенні екскурсій в лісі і лісосмугах учитель звертає увагу учнів на стан рослинності пізньої осені. Після цього проводиться бесіда, в процесі якої молодші школярі в загальних рисах ознайомлюються з осінніми змінами у житті рослин і тварин. Насамперед впадає в око, що в усіх дерев, крім зимової форми дуба, листя вже опало і всі вони маючи захисне пристосування до несприятливих умов зими – випарили воду і закрили пори на зиму.

Під час екскурсії на водойму (озеро, річка, ставок, водосховище, берег моря) можна ознайомити молодших школярів з фізико-хімічними властивостями водного середовища, а також про пристосування, які виробились у організмів до умов життя у воді.

Інтенсивність освітлення водного середовища менша порівняно з наземним. Завдяки здатності вбирати світло, навіть найчистіша вода не абсолютно прозора, а на велику глибину зовсім не пропускає світла. Крім того, у водоймах вода ніколи не буває зовсім чистою: у ній завжди міститься живий і неживий матеріал, який відбиває і вбирає світло. Найменша прозорість води буває влітку, коли максимального розвитку досягає фітопланктон. Промені Сонця вбираються водою по-різному: найраніше гаснуть червоні промені, а потім інші в послідовності кольорів спектра.

У морській воді червоні промені не досягають глибини 10 м, а на глибину 500 м проникають в основному лише фіолетові промені.

Прісні водойми відрізняються від морських меншою прозорістю води, тому світло в них більше розсіюється, проникає на меншу глибину. На глибині 5-7 метрів його ледве вистачає для життя зелених рослин.

На прозорість води впливає наявність розчинених органічних речовин. Зовсім чиста вода, як і повітря, має блакитний колір. В міру збільшення в ній розчинених органічних речовин, колір води змінюється в такому порядку: голубий, голубувато-зелений, жовто-зелений, темно-жовтий, коричневий.

Температурний режим водойм більш сталий, ніж повітря. Влітку температура води звичайно нижча, а взимку вища за температуру повітря. Багато наших прісних водойм взимку не промерзає. Навесні сонячні промені швидко прогрівають повітря, тоді як нижні шари води нагріваються значно повільніше. Вода є універсальним розчинником мінеральних, органічних речовин і газів. Взаємодіючи з атмосферним повітрям, вона поглинає всі гази, що входять до його складу.

Прісні водойми відіграють дуже важливу роль у житті людини. Вони використовуються для гідроелектричного будівництва, водного транспорту, зрошування та осушення місцевостей. Водойми необхідні для водопостачання міст, промислових підприємств, виведення та очищення комунальних та виробничих стічних вод. З кожним роком розширюється мережа риборозводних ставків.

Своєрідні умови водного середовища позначалися на життєвих процесах і будові рослинних і тваринних організмів, що його заселяють. Внаслідок того що

водяним рослинам не доводиться виконувати опорної функції (вони гнучкі бо їх підтримує вода), у них недорозвинута або повністю відсутня механічна тканина.

Підводні листки їх дуже розсічені на дрібні нитковидні частки (у водяного жовтецю, водопериці) або стрічковидні (у стрілолисту, частухи).

Збільшення поверхні підводних листків є пристосуванням рослин до умов утрудненого газообміну, тому що більша поверхня листків забезпечує більший контакт їх з водою. При цьому слід враховувати, що водяні рослини вбирають мінеральні речовини, вуглекислий газ і кисень із водного розчину всією поверхнею свого тіла. Розсіченість пластинок підводних листків оберігає їх і від розривання проточною водою.

Водяні рослини поділяють на справжні водяні і прибережні. До першої групи належать рослини, що ростуть лише у воді (різуха, рдесники, валіснерія та ін.). Одні з них прикріплені до дна, а інші вільно плавають у товщі або на поверхні води. До другої групи – прибережних – належать рослини, які звичайно ростуть у воді, але можуть вегетувати і поза водою, на добре зволоженому ґрунті (очерет звичайний, сусак звичайний, стрілолист, глечики, латаття та ін.).

Неоднорідні умови водойми (освітленість, глибина, мінеральний склад води тощо) зумовлюють нерівномірний розподіл у ній рослин. Так, водяні рослини, які потребують багато світла, тримаються ближче до поверхні, а тіньовитривалі— на глибших місцях.

Фауна прісних вод складається з мілких дафній і циклопів, брюхоногих молюсків – равликів, ставковиків та ін.; земноводних – жаб, черепах, тритонів (останнім часом майже не зустрічається) та ін.; риб – карася, плітки, ляща, амура, коропа, судака, щуки та ін., змій – вуж, гадюка та ін.

Свій перелік має і морське узбережжя яке характеризується степовою рослинністю і морськими мешканцями, на яких ми зупинятись не будемо…

Досліджуючи природне оточення краю необхідно зосередити увагу молодших школярів на ґрунтах і рельєфі. В Україні зосереджені різноманітні типи ґрунтів, зокрема чорноземи, які покривають значну частину території і вважаються найродючішими в світі, дерново-підзолисті ґрунти на Поліссі, сірі лісові ґрунти в лісостеповій зоні, а також каштанові ґрунти на півдні. Крім того, є гірсько-лісові буроземи в Карпатах та Гірському Криму, а також болотні та торфові ґрунти на заболочених територіях.

Рельєф – надзвичайно важливий фактор, що впливає на зволоження, сонячний нагрів, освітленість та інші умови життя. Розрізняють такі форми рельєфу: мега-, макро-, мезо-, мікро-і нанорельєф. Мегарельєф – підвищення, які відрізняються між собою за висотою тисячами метрів. Макрорельєф – це гори з перепадом висот у сотні метрів. Мега- і макрорельєф характеризуються різними висотними поясами з відповідною рослинністю. Вони трапляються у гірських країнах. Мезорельєф має менше підвищення однієї точки над іншою і вимірюється десятками метрів. Мезорельєфні утворення трапляються на горбистих рівнинах з добре вираженими давніми терасами. Мікрорельєф –

підвищення, що відрізняються між собою за висотою метрами. Ця форма рельєфу зустрічається на рівнинних просторах. Нанорельєф – невеликі підвищення або зниження ґрунту до 1 метра. Він зустрічається всюди в межах мезорельєфу.

Характер рельєфу встановлюють окомірним визначенням відповідного підвищення однієї точки над іншою, тобто за різницею висот у даній місцевості. За основу можна брати висоту дерева, яка в основному складає близько 20 метрів. (До уваги не беремо гірські насадження, де висота модрини чи смереки може досягати 50 метрів). Або за основу можна брати будівлю, маючи до уваги висоту будинку 6-7 метрів, або 2,5 метра поверх багатоповерхової будівлі. Також можна скористатись застосунками або спеціалізованою оптикою.

При нерівностях рельєфу слід встановити експозицію і крутість схилів. Під експозицією схилу розуміють спрямованість його по відношенню до частин світу (схил південної, північної, східної та проміжної експозицій).

При візуальному визначенні крутість схилу позначають так: нахил дуже великий, великий, невеликий і малопомітний.

При екскурсійній подорожі, можна провести невеличкий експеримент, який виявить механічний склад ґрунту (процентне співвідношення частин різної величини). Від механічного складу ґрунту залежать водний і повітряний режим, швидкість розпаду органічних решток у ньому та багато інших показників. Для визначення механічного складу ґрунту в польових умовах користуються досить простим об’єктивним методом: 3-5 грам ґрунту (без зважування) ножем або шпателем старанно розтерти на склі, викидаючи різні домішки і потроху зволожуючи краплинами води. Із грунтового тіста виготовити шнур до 5 мм завтовшки і згорнути його в кільце (приблизно 5 см у діаметрі). Визначити механічний склад ґрунту, виходячи з таких показників: ґрунт у шнур не скатується – піщаний, багато піску; нестійко скатується в шнур і відразу розпадається – супіщаний з присутність піска; скатується в шнур, який при згортанні в кільце глибоко тріскається і розпадається — середньосуглинистий; зовсім не тріскається — глинистий.

Під час екскурсії можна зробити неглибокий розріз ґрунту до 30 см (на лопату) і за інтенсивністю темного забарвлення верхнього шару встановити: бідний чи багатий ґрунт на гумус, а отже, на поживні речовини. Чим темніший ґрунт, тим більше в ньому гумусу і тим краще на ньому ростуть рослини. Тип ґрунту за короткий час визначити не можна, тому вчитель може дати візуальне визначення, або звернутися за допомогою до застосунків визначення ґрунту.

При вивченні ґрунтів і відвіданні лісних насаджень і лісопосадок, можна згадати дослідника, який запропонував зупиняти переміщення ґрунтів, утримувати вологу і стабілізувати степову зону України. Цьому завдячуємо Василю Васильовичу Докучаєву, який очоливши експедиції в Полтавській та Катеринославській губерніях вивчав ґрунти, рослинність і геологічні умови, що призвело до створення ґрунтових карт регіонів та заклало основи для створення

Харківського аграрного університету. Він також започаткував наукову класифікацію ґрунтів, розробив поняття зональності ґрунтів та брав участь у боротьбі з посухою, що вплинуло на розвиток вітчизняної науки про ґрунти та сільське господарство.

Завдяки саме роботам В. Докучаєва насадження лісів і лісових смуг змінило вигляд українського степу.

Весняну екскурсію найкраще провести, коли з'являться перші ранньо-квітучі рослини – в період помітного переходу одного стану живої природи в інший. Це кінець березня – початок квітня.

Залежно від географічного положення району і початку весни, такі екскурсії можуть передувати вивченню матеріалу на уроках або закріплювати вже здобуті учнями знання. В умовах України вона частіше передує вивченню теми, тому повинна викликати в учнів інтерес до вивчення матеріалу, нагромаджувати спостереження і, таким чином, сприяти глибокому з'ясуванню понять, що розглядаються.

Екскурсію найкраще провести у листяний ліс, де багато ранньоквітучих рослин, птахів. Маршрут бажано повторити той самий, що й під час осінньої екскурсії. Вони мають в основному узагальнюючий характер.

Учні ознайомлюються з біологічними особливостями ранньоквітучих рослин, закріплюють поняття про корінь, стебло, листок і квітку, про насіння, розповсюдження плодів і насіннин, спосіб життя лісових тварин тощо.

Під час екскурсії весняні явища в житті рослин і тварин треба порівнювати з тими, що спостерігалися в цьому ж лісі під час осінньої екскурсії, коли температура була така сама, як і в перші дні після розтавання снігу. Це дає можливість підвести учнів до конкретного з'ясування поняття про вплив на сезонний стан організмів, до поняття про біологічний годинник.

Готуючись до екскурсії, вчитель повинен намітити об'єкти вивчення. Дерева та кущі в основному відомі учням з осінньої екскурсії до цього лісу. Навесні треба уточнити наявність ранньоквітучих рослин – ефемероїдів, підсніжника, проліска, зірочки, мати-й-мачухи, рясту. Ці рослини цвітуть першими.

Весняне пожвавлення тварин найбільш помітне на комахах та птахах. Його можна спостерігати під час екскурсії. З першим весняним теплом прокидається метелик кропив'янка і починає літати. У мурашниках оживають мурашки. Спочатку вони метушаться в купах, а потім виповзають і цілими днями працюють, поновлюючи свої житла. З зимового сховища вилазять на сонце й інші комахи.

Особливо копітка весна для птахів. Птахи повинні встигнути побудувати гнізда, відкласти яйця і вивести пташенят. Горобці, синиці, вівсянки та інші осілі птахи взимку тримаються зграйками, а тепер поділились на пари і метушливо шукають місць для гніздування. Багато птахів на цей час одягаються в барвисте весняне вбрання, сороки виконують свій весільний ритуал.

Методика проведення екскурсії в різні пори року залежить від її змісту, але основні частини її (вступна бесіда, самостійна робота учнів і підсумкова бесіда), а також загальні вимоги до проведення екскурсії завжди ті самі. Тривалість екскурсій для початкової школи складає 2 год.(2-3 академічні години – 135хв).

Після екскурсії учні підводять підсумки, готують презентаційні матеріали, доповіді, відповідають на запитання, складають проєкти тощо.

На особистісному рівні екологічна культура відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього світу особистості. Вона сприяє переосмисленню власних цінностей та ставлення до природи й суспільства [4, с.21]. Цей процес відбувається відповідно до засвоєних закономірностей розвитку природи та соціального середовища в їхній взаємодії та унікальності. Особливо ефективним засобом формування екологічної культури здобувачів середньої освіти є екскурсії на природу. Вони дозволяють підростаючому поколінню безпосередньо спостерігати за явищами довкілля, поглиблювати знання про взаємозв'язки в природі та розвивати емоційно-ціннісне ставлення до неї. Такий досвід сприяє формуванню відповідального ставлення до навколишнього середовища та стимулює участь у природоохоронній діяльності.

**Висновок.** В процесі екологічного виховання молодших школярів педагог реалізує принцип соціально-адаптуючої спрямованості і скеровує зусилля на розвиток духовності та інтелект учня, що сприяє особистісному розвитку, технологічній, духовній і моральній підготовці підростаючого громадянина до екологічнодоцільної поведінки в будь-якій сфері життєдіяльності.

Під час виховання екологічної культури молодших школярів, яким важко самостійно осягнути непрагматичні цінності природи, в першу чергу доцільно розвивати екологічну свідомость та методи формування екологічно зваженої поведінки, серед яких оптимальними та максимально ефективними є безпосереднє спілкування з природою, екскурсії, екологічні ігри, цифрові технології, аналіз екологічних ситуацій, виконання проектних завдань, використання виховного потенціалу художньої творчості та народного досвіду, організація практичної природоохоронної, краєзнавчої та екологічної діяльності.

Встановлено, що можливо і необхідно формувати екологічне виховання у молодших школярів шляхом інтеграції екскурсійної діяльності та краєзнавчої роботи у навчальний процес.

***Література:***

1. Бойко Я.А. Формування екологічної культури старшокласників в сучасній середній школі США. Theoretical foundations of pedagogy and education: collective monograph / Kazachiner O., Boychuk Y., Halii A. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. 602 p. pp. 90–128. Available at: DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.PED.2 https://isg-konf.com/theoretical-foundations-of-pedagogy-and-education-2/.

2. Дука Т. М. Реалізація наступності у формуванні екологічної компетентності дітей старшого дошкільного та молодшого шкільного віку. Суспільство та національні інтереси. 2025. №6 (14). С. 199–210. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/24776.

3. Комар О. Розвиток природничої освіти у початковій школі в історії педагогічної думки України Серія: Педагогічні науки. Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка. 2024. Випуск 213. С. 275-278. DOI: http://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-213-275-278; URL: https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1782

4. Совгіра, С. (2023). ЕКОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА В АСПЕКТІ ОСВІТИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету, (2), 17–24. https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282448

***References***

1. Boyko, Y. A. (2022). Formuvannia ekolohichnoi kultury starshoklasnykiv v suchasnii serednii shkoli SSHA [Formation of ecological culture in high school students in modern US secondary school]. In O. Kazachiner, Y. Boychuk, A. Halii et al. (Eds.), Theoretical foundations of pedagogy and education: collective monograph (pp. 90–128). Boston: Primedia eLaunch, International Science Group. URL: https://isg-konf.com/theoretical-foundations-of-pedagogy-and-education-2/ [in Ukrainian].

2. Duka, T. M. (2025). Realizatsiia nastupnosti u formuvanni ekolohichnoi kompetentnosti ditei starshoho doshkilnoho ta molodshoho shkilnoho viku [Ensuring continuity in the formation of environmental competence of older preschool and primary school children]. Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests, (6)14, 199–210. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/24776 [in Ukrainian].

3. Komar, O. (2024). Rozvytok pryrodnychoi osvity u pochatkovii shkoli v istorii pedahohichnoi dumky Ukrainy [Development of natural science education in primary school in the history of pedagogical thought in Ukraine]. Pedahohichni nauky – Pedagogical Sciences, Vol. 213, 275–278. URL: https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1782 [in Ukrainian].

4. Sovhira, S. (2023). Ekolohichna kultura v aspekti osvity dlia staloho rozvytku suspilstva [Ecological culture in the context of education for sustainable development of society]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu – Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University, (2), 17–24. URL: https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282448 [in Ukrainian].

*УДК 378.147:005.336.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1885-1892*

**Жукова Анна Робертівна** докторка PhD, доцентка кафедри іноземних мов та військового перекладу, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного м.Львів, http://orcid.org/0000-0002-7292-1605

**Плетеницька Лідія Степанівна** кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри початкової освіти та освітніх інновацій Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0003-1867-8314

**Чередник Лідія Миколаївна** кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри педагогіки гуманітарно-педагогічного факультету, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-1006-1363

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті авторами проаналізовані дефініції «коучинг» та виокремлені організаційно-педагогічні умови підготовки викладачів до імплементації коучингових технологій у професійній діяльності. Вважаємо за необхідне зазначити, що актуальність визначення організаційно-педагогічних умов підготовки викладачів до імплементації коучингових технологій у професійній діяльності зумовлена об'єктивними трансформаціями освітньої парадигми. Сучасна освіта переходить від традиційної моделі, орієнтованої на передачу знань, до інноваційної, сфокусованої на фасилітації саморозвитку, критичного мислення і креативності здобувачів. Коучинг, як ефективний інструмент цього переходу, виступає як філософія та методологія освітнього процесу, що стимулює внутрішні ресурси особистості, проте його системна імплементація стикається з низкою викликів. Зокрема, неготовність викладацького складу до зміни ролі з «експерта» на «фасилітатора» та опір традиційним педагогічним стереотипам; відсутність стандартизованих програм підготовки викладачів-коучів, адаптованих до специфіки вітчизняної вищої освіти; брак часу у робочому графіку викладачів для проведення повноцінних коучингових сесій та опанування нових методик; складність оцінювання ефективності коучингових інтервенцій та їхнього впливу на академічні результати здобувачів; потреба у створенні підтримуючого інституційного середовища, яке б заохочувало, а не блокувало, інноваційні педагогічні практики.

У процесі дослідження автори дійшли висновку, що успішна імплементація коучингу потребує формування мотиваційної готовності викладачів; розробки змісту програм підготовки; застосування інтерактивних форм навчання; впровадження системи моніторингу та оцінки; забезпечення безперервного професійного розвитку. Створення зазначених умов сприяє переходу від авторитарної моделі до партнерської взаємодії, що є запорукою розвитку особистісного потенціалу і формування ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в динамічному світі.

**Ключові слова:** коучинг, професійна підготовка, викладач-коуч, освітній процес, організаційно-педагогічні умови.

**Zhukova Anna Robertivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Foreign Languages and Military Translation, National Army Academy named after Hetman Petro Sahaidachnyi, Lviv, http://orcid.org/0000-0002-7292-1605

**Pletenytska Lidiia Stepanivna** PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Primary Education and Educational Innovations, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, https://orcid.org/0000-0003-1867-8314

**Cherednyk Lidiia Mykolaivna** PhD in Pedagogy, associate professor at the Department of Pedagogy of the Faculty of Humanities and Pedagogy National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-1006-1363

## ORGANISATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR TRAINING TEACHERS TO IMPLEMENT COACHING TECHNOLOGIES IN THEIR PROFESSIONAL ACTIVITIES

**Abstract.** In this article, the authors analyse the definition of ‘coaching’ and highlight the organisational and pedagogical conditions for training teachers to implement coaching technologies in their professional activities. We consider it necessary to note that the relevance of determining the organisational and pedagogical conditions for training teachers to implement coaching technologies in their professional activities is due to objective transformations in the educational paradigm. Modern education is moving from a traditional model focused on the transfer of knowledge to an innovative one focused on facilitating self-development, critical thinking and creativity of learners. Coaching, as an effective tool for this transition, acts as a philosophy and methodology of the educational process that stimulates the internal resources of the individual, but its systematic implementation faces a number of challenges. In particular, the unwillingness of teaching staff to change their role from ‘expert’ to ‘facilitator’ and resistance to traditional pedagogical stereotypes; the lack

of standardised training programmes for teacher-coaches adapted to the specifics of domestic higher education; the lack of time in teachers' work schedules to conduct full-fledged coaching sessions and master new techniques; the complexity of assessing the effectiveness of coaching interventions and their impact on the academic results of students; the need to create a supportive institutional environment that encourages, rather than blocks, innovative pedagogical practices.

In the course of their research, the authors concluded that the successful implementation of coaching requires the formation of teachers' motivational readiness; the development of training programme content; the use of interactive forms of teaching; the introduction of a monitoring and evaluation system; and the provision of continuous professional development. The creation of these conditions facilitates the transition from an authoritarian model to partnership-based interaction, which is a prerequisite for the development of personal potential and the formation of key competencies necessary for successful self-realisation in a dynamic world.

**Keywords:** coaching, professional training, teacher-coach, educational process, organisational and pedagogical conditions.

**Постановка проблеми**. Останні десятиліття відзначаються трансформацією освітніх парадигм, що зумовлена викликами постіндустріального суспільства, глобалізацією і стрімким розвитком технологій. У цьому контексті виникає гостра потреба в модернізації підходів до професійної підготовки педагогічних кадрів, орієнтованих на розвиток особистісного потенціалу, креативності та критичного мислення здобувачів освіти. Одним із найбільш перспективних інструментів, що відповідає цим вимогам, є коучинг, який, за своєю суттю, є не просто методом, а філософією освітнього процесу, спрямованою на розкриття внутрішніх ресурсів особистості [2;6;7]. Однак, попри визнану ефективність коучингових технологій, їх імплементація в освітнє середовище, зокрема в практику вищої освіти, стикається з низкою організаційно-педагогічних викликів. Аналіз наукових джерел свідчить [4;7], що питання підготовки викладачів до ефективного застосування коучингу залишається недостатньо вивченим, а практичні методики потребують системного обґрунтування.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки чітких організаційно-педагогічних умов, які забезпечать успішну інтеграцію коучингових технологій у професійну діяльність викладачів, що дозволить перейти від традиційної моделі навчання, що базується на передачі знань, до моделі фасилітації, де викладач виступає як партнер, що допомагає здобувачу самостійно знаходити рішення та досягати цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій та наукових розробок з теми дослідження показав, що проблема коучингу, лідерства не є новою у науковій літературі. Різні аспекти цього питання висвітлені в дослідженнях великої кількості вітчизняних науковців, зокрема у працях таких

сучасних дослідників, як Л. Сергеєва, Г. Поберезька, О. Нежинська, В. Сидоренко, А. Жукова та ін.

Науковиця Г. Поберезька вважає, що коучинг як педагогічна освітня технологія базується на рівноправній, творчій участі учасників освітнього процесу і спрямована на виявлення та реалізацію потенціалу людини для досягнення високого освітнього, соціального та особистісного розвитку [5].

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці організаційно-педагогічних умов, що забезпечать ефективну підготовку викладачів до впровадження коучингових технологій у їхню професійну діяльність.

**Методологія.** У цьому дослідженні автори прагнули максимально використати потенціал компетентнісного та системного підходів. Їх поєднання дозволило всебічно проаналізувати психолого-педагогічну літературу, включаючи монографії, наукові статті присвячені обраній темі. Такий підхід дав змогу не лише глибше осмислити теоретичні засади, а й конкретизувати наукові концепції та погляди різних авторів. Це, своєю чергою, дозволило більш обґрунтовано формулювати висновки та рекомендації щодо подальшого вирішення практично-орієнтованих проблем.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на динамічність життєвих процесів, значне збільшення інформаційних потоків, зростання професійної мобільності та активне впровадження ринкових механізмів у сучасному суспільстві, виникає гостра необхідність у формуванні нового покоління особистостей, здатних ефективно адаптуватися і працювати в нових умовах. Очевидно, що на сучасному етапі вже недостатньо лише отримати освіту і стати фахівцем у вибраній галузі: в умовах сьогодення важливо постійно оновлювати свої знання, вдосконалювати навички, безперервно розвиватися протягом усього життя. Цей імператив зумовлює потребу в кардинальних змінах в освітній системі, яка повинна відійти від традиційної моделі передачі знань і перейти до моделі, що сприяє саморозвитку, ініціативності та гнучкості. Саме тут коучинг виступає як інноваційна освітня технологія, що дозволяє не просто надавати інформацію, а й стимулювати внутрішні ресурси особистості, розвивати її потенціал та допомагати в досягненні поставлених цілей. Однак, щоб коучингові технології були успішно імплементовані в освітнє середовище, викладачі мають бути до цього готові. Це вимагає створення відповідних організаційно-педагогічних умов, які забезпечать їхню професійну підготовку. Йдеться про розробку ефективних методик навчання коучингу, формування необхідних компетенцій та зміну педагогічної парадигми від позиції «експерта» до позиції «фасилітатора». Тільки за таких умов освітня система зможе виховати фахівців, здатних не просто реагувати на зміни, а й бути їх рушійною силою.

Коучинг як педагогічна технологія характеризується акселерацією досягнення мети через актуалізацію внутрішнього потенціалу особистості та вдосконалення її компетентностей. Його сутність полягає не лише в передачі знань, а й у фасилітації саморозвитку, що дозволяє суб’єкту навчання швидко

адаптуватися до нових викликів [1]. Концептуальний апарат і термінологія коучингу були запозичені українською педагогічною наукою із західного наукового дискурсу, що свідчить про його інтердисциплінарний характер і міжкультурну трансфертність. Проте, незважаючи на широке застосування в бізнес-середовищі, тема коучингу в освітньому контексті залишається недостатньо вивченою. Навіть у першоджерелах існує недостатність ґрунтовних емпіричних досліджень та відсутність систематизованих теоретичних засад, що ускладнює його адаптацію до освітнього процесу. Цей методологічний дефіцит створює виклики для українських науковців, які мають розробити власні підходи і обґрунтувати організаційно-педагогічні умови для імплементації коучингових технологій, враховуючи специфіку національної освітньої системи.

Термін «коучинг» позначає доктрину, що виникла на перетині менеджменту, психології, логіки, філософії та життєвого досвіду. Крім того, коучинг — це процес, спрямований на досягнення цілей у різних сферах життя.

На думку Томаса Леонарда, засновника впливової Міжнародної федерації коучів (ISF), коучинг є технологією, здатною ефективно працювати в різноманітних сферах життя. Він визначає коучинг як процес, що спрямований на реалізацію потенціалу особистості, зокрема її творчих здібностей, для досягнення максимально можливих цілей [5].

Як зазначає у своєму дослідженні І. Крупник [3]: «…для ефективного впровадження коучингу в освітнє середовище необхідно враховувати два ключові вектори: організаційний та стимулювальний. Організаційний вектор, що є ключовим для системного підходу, включає чотири компоненти, які в сукупності забезпечують ефективне використання коучингових технологій у професійній діяльності.

Першим є кураторський компонент, що передбачає наявність висококваліфікованого куратора, що здійснює методологічний та практичний супровід викладачів.

Другим — викладацький компонент, який відноситься до безпосереднього навчання та відпрацювання навичок коучингу через тренінги та воркшопи.

Третій — фаховий компонент, що стосується інтеграції коучингу зі специфікою конкретної дисципліни. Нарешті, науковий компонент передбачає науково-дослідницьку діяльність з аналізу ефективності коучингу, що забезпечує його наукове обґрунтування та подальше вдосконалення».

В результаті проведеного педагогічного дискурсу, який базувався на основі аналізу наукових джерел та саморефлексії досвіду встановлено, що сучасний викладач — це не просто носій знань, а фасилітатор та лідер, здатний об’єднати аудиторію й задати вектор професійного розвитку для здобувачів. Його роль виходить за рамки традиційного навчання: він повинен бути прикладом для наслідування, що спонукає здобувачів імітувати не лише професійні, а й особистісні якості. Такий педагог вміє сприяти командній роботі, виявляти ключові проблеми та знаходити креативні рішення. Як коуч, викладач

має сприймати і поважати унікальність кожного здобувача, допомагаючи в її розвитку, оскільки саме унікальність є важливою рисою справжнього лідера. Для цього викладач повинен володіти глибокими знаннями з фундаментальних дисциплін лідерства, психології й педагогіки, а також вміти ефективно застосовувати ці знання на практиці, передаючи їх здобувачам освіти. Це дозволяє йому не лише навчати дисципліні, а й формувати особистість, готову до лідерства та інновацій.

У своїй педагогічній діяльності викладач-коуч обирає і впроваджує індивідуалізовані методики навчання, враховуючи вікові особливості й рівень підготовки кожного здобувача. Викладач-коуч застосовує індивідуальний підхід, сприяючи розумінню здобувачем власних цілей та цінностей навчання; він володіє ключовими комунікативними навичками, такими як емпатія, вміння знімати напругу в освітньому процесі, що дозволяє створити довірливе середовище для розвитку. Ці навички дають йому змогу ефективно сприяти самостійному вибору здобувачем оптимального варіанту дій.

Зазначимо, що організаційно-педагогічні умови можна представити як сукупність взаємопов'язаних чинників, що забезпечують ефективність освітнього процесу. До них належать дві групи умов: організаційні та педагогічні:

- організаційні умови описують макрорівень освітньої системи, включаючи педагогічні технології, які будуть застосовуватися для структурування всього навчального процесу. Це стосується загальної моделі навчання, розподілу ресурсів та інституційного середовища.
- педагогічні умови зосереджені на мікрорівні — особливостях організації конкретних видів навчальної діяльності. Вони охоплюють вибір методик, форм і засобів навчання, що безпосередньо впливають на взаємодію викладача зі здобувачами.

Для ефективної імплементації коучингових технологій у професійну діяльність викладачів необхідно створити сприятливі організаційно-педагогічні умови. Вони забезпечують системну підготовку та підтримку, що допомагає подолати традиційні освітні парадигми та перейти до моделі фасилітації:

1. Формування мотиваційної готовності викладачів. Необхідно сформувати у викладачів стійку мотивацію до змін та готовність до оволодіння новими ролями. Це включає усвідомлення переваг коучингу, його потенціалу для особистісного та професійного зростання. Мотивація може бути підкріплена через демонстрацію успішних кейсів, а також створення позитивного клімату, що підтримує професійний розвиток.

2. Розробка змісту та програм підготовки. Програми підготовки повинні мати чітку структуру, поєднувати теоретичні та практичні аспекти коучингу. Зміст має охоплювати ключові методики, інструменти, етичні принципи, а також специфіку їх застосування в освітньому середовищі. Навчальні матеріали повинні бути адаптовані до потреб викладачів і відповідати сучасним вимогам.

3. Застосування інтерактивних форм навчання. Підготовка викладачів не може обмежуватися лекціями. Вона повинна включати інтерактивні форми та методи, такі як тренінги, воркшопи, майстер-класи, рольові ігри та супервізії. Це дозволяє учасникам не лише засвоїти теорію, а й відпрацювати практичні навички в безпечному середовищі, а також отримати зворотний зв'язок від колег та експертів.

4. Залучення висококваліфікованих коучів-тренерів. Для забезпечення якості підготовки необхідно залучати досвідчених коучів-тренерів, які мають не лише сертифікацію, а й глибоке розуміння освітньої специфіки. Їхній досвід допомагає ефективно моделювати навчальний процес та передавати практичні навички.

5. Створення сприятливого середовища. Організація, в якій працюють викладачі, повинна підтримувати та заохочувати їх до впровадження коучингу. Це включає підтримку з боку керівництва, надання доступу до ресурсів та створення професійних спільнот, де викладачі можуть обмінюватися досвідом та спільно розв'язувати проблеми.

6. Впровадження системи моніторингу та оцінки. Необхідно розробити чіткі критерії для оцінки ефективності підготовки та імплементації коучингових технологій. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати програми та оцінювати вплив коучингу на якість освітнього процесу та результати навчання здобувачів.

7. Безперервний професійний розвиток. Підготовка до імплементації коучингових технологій не є одноразовим актом. Вона повинна бути частиною системи безперервного професійного розвитку викладачів, що включає регулярне підвищення кваліфікації, участь у конференціях, семінарах та професійних мережах.

**Висновки.** У дослідженні автори дійшли висновку, що успішна імплементація коучингових технологій у професійну діяльність викладачів вимагає створення комплексної системи організаційно-педагогічних умов. Ці умови є не просто сукупністю окремих чинників, а взаємопов'язаним комплексом, що забезпечує системну та послідовну підготовку педагогічних кадрів до нової ролі — фасилітатора та ментора.

Ми виходимо з визнання, що досліджувана проблема виходить за рамки лише методичних аспектів і стосується глибинних трансформацій освітньої парадигми.

Створення цих умов сприяє переходу від авторитарної моделі до партнерської взаємодії між викладачем та здобувачем, що є запорукою розвитку особистісного потенціалу та формування ключових компетентностей, необхідних для успішної само-реалізації в динамічному світі.

***Література***

1. Борова Т.А. Концепція освітнього коучингу. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми виховання і спорту. №12. 2011. С.12-13.

2. Жукова, А. Р., Загалюк, Н. М., Яворська, Ю. С., Гриновець, О. С. Цикл тренінгів «Школа лідерства» для здобувачів освіти фахової передвищої освіти як спосіб формування лідерської компетенції. Науково-методичний центр професійнотехнічної освіти у Запорізькій області. Видавничий дім «Букрек». 2023. 183.

3. Крупник І. Коучинг в освіті: Теорія і практика. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2. 2024. С. 22-27

4. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС». 2017. 220 с.

5. Поберезька Г. Г. Коучинг як педагогічна технологія здобувачоцентричного навчання У ВНЗ. Технологія і техніка друкарства. 4(58). 2017. С. 99-105.

6. Сидоренко В. В. Селф-коучинг (самонаставництво) як технологія професійного розвитку педагога Нової української школи. 2020. URL:https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720149/ (дата звернення 25.09.2025)

7. Сидоренко В.В. Положення «Про педагогічний коучинг у системі післядипломної освіти». Донецьк: Витоки, 2014. 63 с.

***References***

1. Borova T.A. (2011). Kontseptsiia osvitnoho kouchynhu [The concept of educational coaching]. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biolohichni problemy vykhovannia i sportu.* №12. S.12-13. [in Ukrainian]

2. Zhukova, A. R., Zahaliuk, N. M., Yavorska, Yu. S., Hrynovets, O. S. (2023). Tsykl treninhiv «Shkola liderstva» dlia zdobuvachiv osvity fakhovoi peredvyshchoi osvity yak sposib formuvannia liderskoi kompetentsii [The ‘Leadership School’ training cycle for students of higher vocational education as a way of developing leadership skills]. Naukovo-metodychnyi tsentr profesiinotekhnichnoi osvity u Zaporizkii oblasti. Vydavnychyi dim «Bukrek». 183. [in Ukrainian]

3. Krupnyk I. (2024). Kouchynh v osviti: Teoriia i praktyka [Coaching in education: Theory and practice]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2. S. 22-27[in Ukrainian]

4. Nezhynska O.O., Tymenko V.M. (2017). Osnovy kouchynhu: navch. Posib [Fundamentals of Coaching: Textbook]. Kyiv; Kharkiv: TOV «DISA PLIuS». 220 s. [in Ukrainian]

5. Poberezka H. H. (2017). Kouchynh yak pedahohichna tekhnolohiia zdobuvachot-sentrychnoho navchannia U VNZ [Coaching as a Pedagogical Technology for Student-Centred Learning in Higher Education Institutions]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva.* 4(58). S. 99-105. [in Ukrainian]

6. Sydorenko V. V. (2020). Self-kouchynh (samonastavnytstvo) yak tekhnolohiia profesiinoho rozvytku pedahoha Novoi ukrainskoi shkoly [Self-coaching (self-mentoring) as a technology for the professional development of teachers in the New Ukrainian School]. URL:https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720149/ (data zvernennia 25.09.2025) [in Ukrainian]

7. Sydorenko V.V. (2014). Polozhennia «Pro pedahohichnyi kouchynh u systemi pisliadyplomnoi osvity» [Regulations ‘On pedagogical coaching in the system of postgraduate education]. Donetsk: Vytoky. 63 s. [in Ukrainian]

*УДК 378*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1893-1903*

**Зайцева Катерина Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри германської філології та методики викладання іноземних мов, Південноукраїнський національний педагогічний університет ім.К.Д.Ушинського, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-7171-4826

**Шульга Наталія Володимирівна** доктор філософії, доцент, доцент кафедри теоретичних дисциплін, Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, https://orcid.org/0000-0003-3382-7533

**Погранична Наталія Михайлівна** викладач кафедри української та іноземних мов, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, https://orcid.org/0009-0008-7027-4441

# ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Анотація.** Необхідність трансформації підходів до викладання англійської мови пояснюється євроінтеграційною спрямованістю розвитку системи вищої освіти та тотальною цифровізацією. Метою статті є аналіз потенційних переваг та викликів інтеграції інноваційних засобів і підходів до викладання англійської мови у закладах вищої освіти (ЗВО). У дослідженні розглянуто сучасні педагогічні підходи та методи на основі цифрових рішень, зокрема, онлайн-платформи, інтерактивні засоби, імерсивні технології. Визначено ключові переваги цифровізації навчального процесу, серед яких - підвищення залученості та вмотивованості студентів, оптимізація процесу засвоєння матеріалу, інклюзивність та персоналізація освіти. У статті проведено аналіз потенціалу онлайн-платформ, мобільних додатків, гейміфікації, інтерактивних засобів, цифрових ресурсів дистанційного навчання, аудіовізуалізації, інтелектуальних карт та сиквейну для формування стійких англомовних компетенцій у студентів ЗВО. Ідентифіковано основні передумови, що визначають успішність інтеграції цифрових освітніх інструментів у середовище вищої школи. Розглянуто можливість використання штучного інтелекту та EdTech для адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб студентів. Особлива увага приділяється формуванню комунікативної компетентності студентів у процесі вивчення іноземної мови. Акцентовано на необхідності врахування етичних аспектів та забезпечення якісної підготовки викладачів для ефективного використання інноваційних технологій. У дослідженні обґрунтовано, що

цифрова трансформація пропонує варіативність інструментів, які можуть допомогти студентам ЗВО покращити мовленнєві навички через активну взаємодію з низкою нестандартних педагогічних методів та підходів, а також зробити процес навчання більш персоналізованим, інтерактивним та ефективним.

**Ключові слова:** англійська мова, заклади вищої освіти (ЗВО), цифровізація, онлайн-платформа, інтерактивні технології, компетенції.

**Zaitseva Kateryna Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Germanic Philology and Methods of Teaching Foreign Languages, South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky, Odesa, https://orcid.org/0000-0001-7171-4826

**Shulha Nataliia Volodymyrivna** PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theoretical Subjects, Donetsk National Medical University, Kropyvnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-3382-7533

**Pohranychna Natalia Mykhailivna** Lecturer of the Department of Ukrainian and Foreign Languages, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, https://orcid.org/0009-0008-7027-4441

## DIGITAL UPGRADE OF THE ENGLISH LANGUAGE TEACHING PROCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: PROSPECTS AND CHALLENGES

**Abstract.** The need to transform approaches to teaching English is explained by the European integration orientation of the higher education system and total digitalization. The purpose of the article is to analyze the potential advantages and challenges of integrating innovative tools and approaches to teaching English in higher education institutions (HEIs). The study examines modern pedagogical approaches and methods based on digital solutions, in particular, online platforms, interactive tools, immersive technologies. The key advantages of digitalization of the educational process are identified, including increased student engagement and motivation, optimization of the material learning process, inclusiveness and personalization of education. The article analyzes the potential of online platforms, mobile applications, gamification, interactive tools, digital resources for distance learning, audio visualization, mind maps, and sequencer for the formation of sustainable English-language competencies in HEI students. The main prerequisites that determine the success of integrating digital educational tools into the higher education environment are identified. The possibility of using artificial intelligence and EdTech to adapt the educational process to the individual needs of students is considered. Special attention is paid to the formation of communicative competence of students in the process of

learning a foreign language. Emphasis is placed on the need to take into account ethical aspects and ensure high-quality training of teachers for the effective use of innovative technologies. The study substantiates that digital transformation offers a variety of tools that can help students of higher education institutions improve their speaking skills through active interaction with a number of non-standard pedagogical methods and approaches, as well as make the learning process more personalized, interactive and effective.

**Keywords:** English language, higher education institutions (HEIs), digitalization, online platform, interactive technologies, competencies.

**Постановка проблеми.** Інноваційні цифрові можливості наразі активно інтегруються у середовище вищої освіти. Застосування онлайн-платформ та мобільних додатків у процесі викладання англійської мови набуває все більшої популярності, відкриваючи нові можливості для вдосконалення мовленнєвих навичок студентів, підвищенні вмотивованості та залученості у освітній процес, формування стійких навичок соціальної та мовленнєвої компетентності.

Зважаючи на актуалізацію вимог щодо англомовної компетентності сучасних випускників ЗВО, застосування цифрових технологій набуває в процесі викладання іноземної мови набуває особливої ваги. Зважаючи на варіативність інформаційно-комунікаційного інструментарію, виникає потреба у визначенні найбільш ефективних інноваційних методів вдосконалення навичок студентів.

Також, необхідно врахувати потенціал персоналізованого та адаптивного навчання на базі штучного інтелекту, що дає змогу аналізувати прогрес кожного студента, виявляти його слабкі місця та коригувати навчальну програму відповідно до індивідуальних потреб. Дослідження в цій галузі є важливими для розуміння потенціалу цифровізації в освіті та розробки ефективних методів її застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтеграції цифрового інструментарію у процес викладання англійської мови у ЗВО була розглянута у численних публікаціях сучасних дослідників. Зокрема, L. Susanty та ін. [1], R. Povoroznyuk та ін. [2], H. Yuzkiv та ін. [3] аналізували варіативність інноваційного інструментарію викладання англійської мови в цифровому середовищі освіти 4.0 – нової парадигми, що ґрунтується на принципах гнучкості, індивідуалізації, співпраці та розширеного навчання.

Н. Кіт та ін. [4], Р. Слухенська та ін. [5] досліджували можливості освітніх онлайн-платформ та штучного інтелекту в контексті профілювання та прогнозування навчання, оцінювання, адаптивності та персоналізації, а також створення інтелектуальних систем навчання. Водночас, O. Bodnar та ін. [6] зосереджували увагу на можливостях цифрових інструментів для дистанційної та інформальної освіти.

Ученими H. Abuhassna та ін. [7], D. Kementsev та ін. [8] аналізуються виклики цифровізації освіти, такі як необхідність забезпечення кібербезпеки та

конфіденційності даних, а також етичні міркування щодо використання штучного інтелекту. Разом із тим, O. Pylypets [9], A. Haleem та ін. [10], N. Burbules та ін. [11] обґрунтовують значимість онлайн-платформ для вивчення іноземних мов та підготовки здобувачів вищої освіти відповідно до вимог цифрового суспільства.

Розвиток досліджуваної проблематики прослідковується у напрацюваннях учених M. Castro, G. Tumibay [12], L. Cherchata [13], Y. Zhao та ін. [14], R. Pasichnyi та ін. [15] котрі зосереджують увагу на потенціалі мобільного навчання та інтерактивних платформ для розвитку креативних здібностей, кроскультурної та комунікативної компетентності, підвищення рівня загальної навченості студентів, інклюзивності та когнітивного поступу.

Не зважаючи на активний науковий інтерес до досліджуваної проблематики, залишаються маловивченими питання доцільності практичної інтеграції цифрових технологій у процес викладання англійської мови у ЗВО, що потребує розширеного підходу та актуалізації.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз потенційних переваг та викликів інтеграції інноваційних засобів і підходів до викладання англійської мови у закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови розвитку системи вищої освіти актуалізують необхідність інтеграції практик персоналізованого навчання та адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб здобувачів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність, мотивацію та залученість.

Онлайн-платформи та інші цифрові інструменти дозволяють забезпечити безперервність освітнього процесу, незалежно від обставин, а індивідуальний підхід дає змогу враховувати психологічний стан здобувачів вищої освіти [10].

Стратегія навчання, що пропонується стратегією освіти 4.0, базується на принципах систематизованості, співвідносності та упорядкованості навчального процесу та передбачає активну інтеграцію цифрових засобів навчання. При цьому, іншомовна компетентність позиціонується як необхідна компонента професійної реалізації випускників ЗВО. Загальні стратегії впровадження цифрових можливостей у процес викладання англійської мови у вищій школі приведені у табл.1.

Таблиця 1

**Стратегії цифрової оптимізації процесу викладання англійської мови у ЗВО**

| Освітня стратегія | Цифрові рішення | Особливості застосування |
|---|---|---|
| Онлайн-платформи та мобільні додатки | Duolingo | Універсальність щодо рівня початкових компетенцій, можливість відстеження власного прогресу та отримання миттєвого фідбеку, що є стимулом для безперервного самовдосконалення. |

| Освітня стратегія | Цифрові рішення | Особливості застосування |
|---|---|---|
| | Memrise | Спеціалізується на процесах вивчення фраз та окремих слів за допомогою методів повторення та запам'ятовування, що дозволяє суттєво покращити лексичні навички та розширити словниковий запас. Передбачено варіації курсів як для вдосконалення різнорівневих навичок. |
| Дистанційне навчання | HUMAN | Зручна система для проведення занять, здачі та перевірки самостійно виконаних завдань, зворотнього зв’язку та комунікації. |
| | MOODLE | Навчальна платформа, де є змога представляти навчальний матеріал у різних форматах (текст, презентація, відеоматеріал, вебсторінка); проводити тестування та опитування відкритого та закритого типу. |
| Гейміфікація | Дидактична гра Anitemdescription | Зосереджена на описі слова чи словосполучення, які вказані на інтерактивних картках |
| | Дидактична гра Chainstory | Гра на логіку та індивідуалізацію |
| | Дидактична гра Grabaminute | Гра, в якій надається 1 хвилина для ефективної репрезентації слова, що написане на інтерактивній карті |
| Інтерактивні технології | Liveworksheets | Дає змогу трансформувати традиційні аркуші на інтерактивні онлайн-вправи: вправи на перетягування чи об’єднання, розмовні вправи за допомогою мікрофона |
| Аудіовізуалізація | Padlet | Віртуальна стіна для прикріплення файлів, фото, заміток, посилання на інтернет-сторінки |
| Інтелектуальні карти та сиквейн | Draw.io | Створення інтелект-карт, блок-схем, презентацій, нескладної інфографіки. |

*Джерело – розроблено авторами*

Перспективним потенціалом, також, наділене використання доповненої реальності для створення захоплюючого досвіду в процесі викладання англійської мови, засвоєння матеріалу більш глибоко та залучено. Окрім того, нові горизонти відкриваються завдяки інтеграції штучного інтелекту, завдяки якому мовне навчання стає більш персоналізованим та доступним. EdTech дозволяє навчатися в будь-якому місці та в будь-який час, що особливо важливо, коли традиційні форми навчання недоступні [2]. Також, EdTech дозволяє

адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб та темпу кожного здобувача вищої освіти, аналізувати прогрес та надавати персоналізовані рекомендації [14]. Водночас, інтерактивні навчальні матеріали та гейміфікація роблять процес вивчення мови більш цікавим та захоплюючим. Окрім практичного значення підвищення ефективності процесу викладання англійської, ці платформи надають персоналізований зворотний зв'язок щодо вимови та граматики, забезпечуючи необхідну підтримку для успішного вивчення іноземної мови.

Практика цифрової модернізації вищої освіти у європейських країнах демонструє ефективність інновацій (рис.1). Показовою позиціонується динаміка інтегрованості цифрового навчання за 2021-2023 рр.

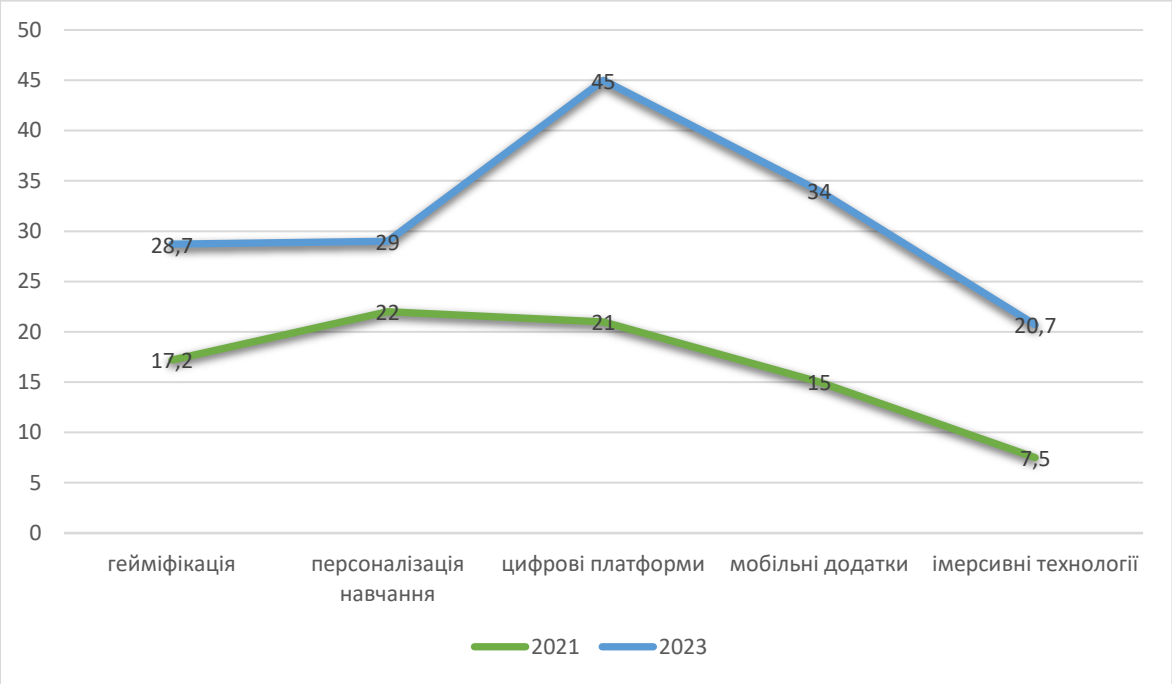



Рис. 1. Цифровізація вищої освіти у країнах ЄС, %

*Джерело – сформовано авторами на основі [16]*

Аналізуючи стратегії успішної цифровізації процесу викладання у європейських закладах освіти [1, 7], необхідно виокремити ключові передумови ефективної модернізації підходів до викладання англійської мови в вишах України. Зокрема, до них варто віднести:

- поступовість та безперервність;
- адаптивність та індивідуалізацію (у тому числі, можливість самостійного вибору учасниками навчального процесу оптимальної форми та графіку занять);
- комплексність (тьюторство, консультації кураторів та репетиторів тощо);
- зорієнтованість на міжнародні стандарти освіти: обмін досвідом, участь у міжнародних проєктах, інтенсифікація вивчення англійської за програмами Кембридж, навчальні подорожі тощо.

Серед ефективних онлайн-платформ з вивчення англійської варто відмітити ресурси із інтерактивними відеоуроками, аудіо- та текстовими матеріалами: BBC Learning English, Khan Academy, Quizlet. Окремі платформи наділені функціоналом залучення студентів до самостійного розроблення навчального матеріалу, зокрема, LinguaLeo.

Основні особливості найбільш популярних онлайн-платформ узагальнені у табл. 2.

Таблиця 2

**Онлайн-платформи для вивчення англійської мови, доцільні для використання в ЗВО**

| Онлайн-платформа | Потенційні можливості | Можливі виклики |
|---|---|---|
| Duolingo | - миттєвий фідбек та можливість самостійного відстеження студентом прогресу навчання;<br>- персоналізація навчального процесу;<br>- можливість об'єднання студентів у групи для проєктної роботи | - наявність часових обмежень для досягнення високого рівня результатів |
| learningapps | - креативний формат та відсутність часових обмежень для досягнень;<br>- можливість самостійного створення навчальних вправ здобувачем;<br>- практико-орієнтований профіль;<br>- взаємодія із соцмережами | - необхідність періодичного оновлення інтерфейсу |
| Rosetta Stone | - інтуїтивний підхід до формування та розвитку мовленнєвих навичок без залучення словників та граматичних довідників;<br>- ефективна оцінка вимови;<br>- імітація автентичного англомовного середовища комунікації;<br>- інтерактивні заняття для формування асоціативного ряду. | - обмежена методологічна основа. |

*Джерело – систематизовано авторами*

Інтегровані онлайн-платформи та мобільні додатки містять аудіофайли з розмовами, фразами та вимовою, які сприяють розвитку навичок аудіювання та вимови, а також вбудовані словники та перекладачі. Елементи гейміфікації у додатках та платформах передбачають завдання, виклики та змагання для стимулювання мотивації [5]. Важливою функцією сучасних цифрових освітніх засобів вбачається персоналізація. Окремі додатки, приміром, дають змогу налаштувати навчальний процес відповідно до рівня, цілей та інтересів [11].

Зважаючи на зазначене, доцільно сформувати стратегію перспективного цифрової модернізації процесу викладання англійської мови у ЗВО в умовах сучасних реалій, зокрема:

1) впровадження персоналізованих навчальних програм: ШІ-платформи аналізують рівень знань, стиль навчання та темп прогресу кожного студента, щоб створити індивідуальні навчальні програми, адаптивні вправи і тестування;

2) використання ШІ для розпізнавання та виправлення вимови;

3) інтеграція інтерактивних чат-ботів для практики розмовної англійської: боти можуть відповідати на запитання, надавати пояснення та навіть моделювати реальні ситуації спілкування;

4) використання гейміфікації з адаптивним рівнем складності: гра може змінювати складність завдань в залежності від успіхів студента;

5) поглиблений аналіз текстів за допомогою цифрових систем та забезпечення зворотного зв'язку;

6) асиміляція онлайн-платформ та додатків з соціальними мережами, що максимально відповідатиме запитам сучасної молоді.

Очевидно, що система вищої освіти повинна створити сприятливі передумови для інтеграції цифрового інструментарію в навчальний процес. Управління процесом має передбачати: проходження викладачами курсів підвищення кваліфікації для розуміння потенціалу ШІ у вивченні іноземної мови та етичних наслідків його використання; поетапну інтеграцію цифрових методів до навчальних планів; виважений вибір оптимальних інструментів, що відповідають програмі та цілям; надання зворотного зв'язку в реальному часі; моніторинг та оцінку прогресу для аналізу та внесення коректив; врахування технічних обмежень та ризиків безпеки конфіденційних даних.

**Висновки.** Цифрова трансформація пропонує варіативність інструментів, які можуть допомогти студентам ЗВО покращити мовленнєві навички через активну взаємодію з низкою нестандартних педагогічних методів та підходів, а також зробити процес навчання більш персоналізованим, інтерактивним та ефективним.

Аналіз потенціалу онлайн-платформ, мобільних додатків, гейміфікації, інтерактивних засобів, штучного інтелекту та EdTech дозволяє стверджувати про їх значущість для формування стійких англомовних компетенцій у студентів ЗВО, адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб.

У процесі дослідження визначено, також, основні чинники, що вливають на ефективність цифрової модернізації процесу викладання англійської мови у ЗВО в умовах сучасних реалій.

Серед них – кваліфікація викладацького персоналу, усвідомлення етичних наслідків, поступовість та безперервність інтеграції, виважений вибір оптимальних інструментів, що відповідають програмі та цілям, надання зворотного зв'язку в реальному часі, моніторинг та оцінка прогресу, гарантії кібербезпеки.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні практичної стратегії фрагментарної цифровізації курсу англійської мови для студентів немовних спеціальностей ЗВО, котра б максимально відповідала фаховому спрямуванню та демонструвала високі адаптаційні можливості.

***Література***

1. Susanty L., Hartati Z., Sholihin R., Syahid,A., Liriwati F. Y. Why English teaching truth on digital trends as an effort for effective learning and evaluation: opportunities and challenges: analysis of teaching English. Linguistics and Culture Review. 2021. №5(S1). 303-316. https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1401

2. Povoroznyuk R., Tonkonoh N., Berezneva I., Sobkov Y., Trebyk O., Gembaruk A. The Organization of a Foreign Language Distance Learning in Quarantine During the Postmodern Era. Postmodern Openings. 2022. №13(1Sup1). Pp. 494-508. https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/438.

3. Yuzkiv H. I., Ivanenko I. M., Marchenko N. V., Kosharna N.V., Medvid N. S. Innovative Methods in Language Disciplines During Profile Training Implementation. International Journal of Higher Education. 2020. Vol. 9(7). Pp. 230-242. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n7p230

4. Кіт Н., Чепурна М., Яциняк О. Інноваційні методики викладання англійської мови у ЗВО. Вісник науки та освіти. 2023. №3(9). С. 193-205. https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-193-205

5. Слухенська Р. В., Буртник Б. Я., Куковська В. І., Куковська І. Л., Марценяк І. В. Сучасні комунікативні методики вивчення іноземної мови у ВНЗ. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. С. 165-168.

6. Bodnar O., Babiak J., Plavutska I. The influence of modern technologies on the learning of English by students of non-philological specialties in higher education institutions. Bulletin of Science and Education. 2023. Vol. 7 (13). https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-69-84

7. Abuhassna H., Al-Rahmi W. M., Yahya N., Zakaria M. A. Z. M., Kosnin A. B. M., Darwish M. Development of a new model on utilizing online learning platforms to improve students' academic achievements and satisfaction. International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2020. Vol. 17. Pp. 1-23. https://doi.org/10.1186/s41239-020-00216-z

8. Kementsev D., Semenenko L., Pasichnyk S., Pashchuk Y., Dobrovolsky Y. Modern challenges and ways to implement distance and on-line forms of foreign language learning in higher military educational institutions. Social Development and Security. 2020. Vol. 10(6). Pp. 151-160. https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.6.14

9. Pylypets O. V. The role of interactive learning technologies in learning foreign languages. In Methods and specifics of teaching foreign languages in higher education institutions (pp. 285-288). National Academy of the National Guard of Ukraine, 2021. https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11352.

10. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: A review. Sustainable Operations and Computers. 2022. Vol. 3. Pp. 275-285. https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004

11. Burbules N. C., Fan G., Repp P. Five trends of education and technology in a sustainable future. Geography and sustainability. 2020. Vol. 1(2). Pp. 93-97. https://doi.org/10.1016/j.geosus.2020.05.001

12. Castro M. D. B., Tumibay G. M. A literature review: efficacy of online learning courses for higher education institution using meta-analysis. Education and Information Technologies. 2021. Vol. 26(2). Pp. 1367-1385. https://doi.org/10.1007/s10639-019-10027-z

13. Cherchata L. Formation of competence of individual foreign language improvement in students of non-language specialties. Scientific Collection "InterConf+". 2023. Vol. 36(167). Pp. 138-149.

14. Zhao Y., Llorente A. M. P., Gómez M. C. S. Digital competence in higher education research: A systematic literature review. Computers & Education. 2021. P. 168. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212

15. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryvnak B. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade. 2024. Vol. 17 No. se4. P. 232–245. https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

16. Global Education Monitoring Report. UNESCO, 2023. https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/

***References***

1. Susanty, L., Hartati, Z., Sholihin, R., Syahid, A., & Liriwati, F. Y. (2021). Why English teaching truth on digital trends as an effort for effective learning and evaluation: opportunities and challenges: analysis of teaching English. Linguistics and Culture Review, 5(S1), 303-316. Retrieved from: https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1401

2. Povoroznyuk, R., Tonkonoh, N., Berezneva, I., Sobkov, Y., Trebyk, O., & Gembaruk, A. (2022). The Organization of a Foreign Language Distance Learning in Quarantine During the Postmodern Era. Postmodern Openings, 13(1Sup1), 494-508. Retrieved from: https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/438

3. Yuzkiv, H. I., Ivanenko, I. M., Marchenko, N. V., Kosharna, N.V., & Medvid, N. S. (2020). Innovative Methods in Language Disciplines During Profile Training Implementation. International Journal of Higher Education, 9(7), 230-242. Retrieved from: https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n7p230

4. Kit, N., Chepurna, M., & Yatsyniak, O. (2023). Innovatsiini metodyky vykladannia anhliiskoi movy u ZVO. [Innovative methods of teaching English in secondary schools]. Visnyk nauky ta osvity – Bulletin of Science and Education, 3(9), 193-205. Retrieved from: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-193-205 [in Ukrainian]

5. Slukhenska, R. V., Burtnyk, B. Ya., Kukovska, V. I., Kukovska, I. L., & Martseniak, I. V. (2022). Suchasni komunikatyvni metodyky vyvchennia inozemnoi movy u VNZ [Modern communicative methods of studying a foreign language in universities]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of forming a creative personality in higher and secondary schools (pp.165-168). Retrieved from: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/80/part_2/33.pdf [in Ukrainian]

6. Bodnar, O., Babiak, J., & Plavutska, I. (2023). The influence of modern technologies on the learning of English by students of non-philological specialties in higher education institutions. Bulletin of Science and Education, 7 (13). Retrieved from: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-69-84

7. Abuhassna, H., Al-Rahmi, W. M., Yahya, N., Zakaria, M. A. Z. M., Kosnin, A. B. M., & Darwish, M. (2020). Development of a new model on utilizing online learning platforms to improve students' academic achievements and satisfaction. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 17. 1-23. Retrieved from: https://doi.org/10.1186/s41239-020-00216-z

8. Kementsev, D., Semenenko, L., Pasichnyk, S., Pashchuk, Y., & Dobrovolsky, Y. (2020). Modern challenges and ways to implement distance and on-line forms of foreign language learning in higher military educational institutions. Social Development and Security, 10(6), 151-160. Retrieved from: https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.6.14

9. Pylypets, O. V. (2021). The role of interactive learning technologies in learning foreign languages. In Methods and specifics of teaching foreign languages in higher education institutions (pp. 285-288). National Academy of the National Guard of Ukraine. Retrieved from: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11352.

10. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. Sustainable Operations and Computers, 3, 275-285. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004

11. Burbules, N. C., Fan, G., & Repp, P. (2020). Five trends of education and technology in a sustainable future. Geography and sustainability, 1(2), 93-97. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.geosus.2020.05.001

12. Castro, M. D. B., & Tumibay, G. M. (2021). A literature review: efficacy of online learning courses for higher education institution using meta-analysis. Education and Information Technologies, 26(2), 1367-1385. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/s10639-019-10027-z

13. Cherchata, L. (2023). Formation of competence of individual foreign language improvement in students of non-language specialties. Scientific Collection "InterConf+", 36 (167), 138-149.

14. Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Gómez, M. C. S. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. Computers & Education, 168. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212

15. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvnak, B. (2024). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade, 17(4), 232–245. Retrieved from: https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

16. Global Education Monitoring Report. UNESCO, 2023. Retrieved from: https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/

*УДК 37.013:376.011.3-051:81’342.2-027.561*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1904-1912*

**Іванова Вікторія Вікторівна** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної та спеціальної освіти, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, https://orcid.org/0000-0003-3954-9407

**Атрощенко Тетяна Олександрівна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри дошкільної та спеціальної освіти, Мукачівський державний університету, м. Мукачево, https://orcid.org/0000-0003-4595-1662

**Вальо Жанна Георгіївна** директор Комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр Свалявської міської ради», м. Свалява

# ФЕНОМЕН ПРОФЕСІЙНОГО МОВЛЕННЯ ВЧИТЕЛЯ-ЛОГОПЕДА У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ДИСКУРСІ

**Анотація.** У статті розглядається феномен професійного мовлення вчителя-логопеда, який формується в умовах активного розвитку інклюзивної освіти. Професійне мовлення логопеда має не лише комунікативну, а й корекційно-розвивальну функцію, адже безпосередньо впливає на формування мовленнєвої компетентності дітей з порушеннями мовлення. Воно повинно відповідати підвищеним вимогам до фонетичної й граматичної правильності, відзначатися багатством лексики, різноманіттям стилістичних засобів, інтонаційною виразністю, а також оптимальним темпом і силою звучання. Характерною рисою є активне використання спеціально дібраної автологічної лексики, фахової термінології та професійних висловів, які застосовуються як у процесі корекційної, так і діагностичної роботи. Зміст професійного мовлення вчителя-логопеда визначається специфікою його діяльності: проведенням обстежень мовленнєвого розвитку, розробленням і реалізацією індивідуальних програм корекції, співпрацею з батьками, педагогами та медичними фахівцями. Акцентується на вагомості професійної культури мовлення логопеда, яка є ключовим елементом його професійної майстерності та передумовою високої якості корекційної допомоги. Переконані, що якість професійного мовлення логопеда впливає на ефективність освітнього процесу, створює позитивний емоційний клімат і сприяє мотивації дітей до мовленнєвого розвитку. Аналізуються сучасні наукові підходи до визначення ключових понять дослідження. На цій основі – професійне мовлення вчителя-логопеда трактується авторами як спеціально сформована система мовленнєвих умінь і навичок фахівця, яка забезпечує ефективне спілкування в професійній діяльності. Його

основними рисами виокремлено: науково-термінологічну точність, зрозумілість і доступність, виразність і правильність, комунікативну гнучкість, педагогічну доцільність.

**Ключові слова:** вчитель-логопед, інклюзивна освіта, професійне мовлення, культура професійного мовлення, мовленнєва компетентність, професійна діяльність, професійна етика, риторика.

**Ivanova Viktoriya Viktorivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Preschool and Special Education Department of Mukachevo State University, Mukachevo, https://orcid.org/0000-0003-3954-9407

**Atroshchenko Tetiana Oleksandrivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Preschool and Special Education Department of Mukachevo State University, Mukachevo, https://orcid.org/0000-0003-4595-1662

**Valo Zhanna Heorhiivna** Director of the Municipal Institution «Inclusive Resource Center of the Svalyava City Council», Svalyava

## THE PHENOMENON OF PROFESSIONAL SPEECH OF A SPEECH THERAPIST IN CONTEMPORARY EDUCATIONAL DISCOURSE

**Abstract.** The author of this article has examined the phenomenon of professional speech of a speech therapist, which is formed in the context of active development of inclusive education. Professional speech of a speech therapist has not only communicative but also corrective and developmental functions, as it directly influences the formation of speech competence in children with speech disorders. It must meet high standards of phonetic and grammatical correctness, be characterized by a rich vocabulary, a variety of stylistic devices, expressive intonation, as well as optimal tempo and volume. A characteristic feature is the active usage of specially selected autological vocabulary, professional terminology, and professional expressions, which are used in both corrective and diagnostic work. The content of the professional speech of a speech therapist is determined by the specifics of their activity: conducting speech development assessments, developing and implementing individual correction programs, and cooperating with parents, teachers, and medical specialists. Emphasis has been placed on the importance of the speech therapist's professional speech culture, which is a key element of their professional skills and a prerequisite for high-quality corrective assistance. We are convinced that the quality of a speech therapist's professional speech affects the effectiveness of the educational process, creates a positive emotional climate, and contributes to children's motivation for speech development. We have analyzed contemporary scientific approaches to defining the key concepts of the study. On this basis, the authors have interpreted the professional

speech of a speech therapist as a specially formed system of speech skills and abilities of a specialist, which ensures effective communication in professional activities. Its main features have been identified as follows: scientific and terminological accuracy, clarity and accessibility, expressiveness and correctness, communicative flexibility, and pedagogical expediency.

**Keywords:** speech therapist, inclusive education, professional speech, culture of professional speech, speech competence, professional activity, professional ethics, rhetoric.

**Постановка проблеми.** Сучасні вимоги до якості освітнього процесу, поширення інклюзивної практики та підвищена увага суспільства до мовленнєвого розвитку дітей зумовлюють необхідність ґрунтовного дослідже-ння проблеми фахової підготовки вчителя-логопеда. А. Каплієнко зауважує на вагомості врахування вимог до професійної компетентності вчителя-логопеда як результату його навчання у закладі вищої освіти. Це, на думку авторки, дозволяє констатувати, що сучасний фахівець зі спеціальної освіти (логопедія) повинен мати: «в особистісному аспекті такі моральні якості, як-от: здатність до емпатії, толерантність, чуйність, відповідальність, стресостійкість; в аспекті фахової підготовки: високий рівень професійної компетентності, що включає не тільки професійні знання, вміння та навички, а й здатність орієнтуватися у складній ситуації, приймати оптимальні рішення, бути мобільним і гнучким до змін, здатним до професійного саморозвитку» [2]. До цього переліку слід додати сформоване належним чином професійне мовлення, адже професійний стандарт на групу професій «Вчитель-логопед», «Логопед» однією з першочергових компетентностей визначає «здатність володіти українською літературною мовою, культурою мовлення, використовувати комунікативні моделі та мовленнєві зразки під час професійної діяльності відповідно до вимог стандартів державної мови» [7]. Сформована у фахівців компетентність покликана забезпечити якісне «оцінювання, запобігання, подолання порушень сприймання (засвоєння), розуміння і використання мови, мовлення та комунікативних умінь у дітей, підлітків та дорослих» [7].

Слушним є зауваження Ю. Пінчук, що у повсякденному спілкуванні між людьми подекуди «допускаються мовленнєві помилки, мовленнєва неоднозначність. Проте вони вкрай недоречні у професійному мовленні, тим більше там, де говорить представник «мовленнєвої професії»: педагог, особливо логопед, а також журналіст, юрист, держслужбовець та ін.» [5, с.180].

Враховуючи специфіку професійної діяльності, мовлення вчителя-логопеда має низку особливостей, що вирізняють його з-поміж звичайного повсякденного мовлення. Воно повинно відповідати підвищеним вимогам до фонетичної та граматичної правильності, вирізнятися багатством лексики й стилістичних засобів, інтонаційною виразністю, а також оптимальним темпом і силою звучання. Характерною є наявність фахової термінології, спеціально

дібраної автологічної лексики та професійних висловів, які використовуються як у процесі корекційної, так і діагностичної роботи [3]. Отже, посиленої уваги з боку науковців і практиків потребує професійне мовлення вчителя-логопеда.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні складові проблеми професійної підготовки вчителів-логопедів розглянуті та проаналізовані О.Кас'яненко, М.Козачук, О.Мартинчук, Ю.Пінчук, М.Шеремет та ін. Культура професійного мовлення фахівців різних галузей знань стали предметом дослідження Г.Берегової, О.Берестенко, А.Бондаренко, І.Гаркуша, Л.Мафтин, М.Пентилюк, А.Семенова та ін. Незважаючи на те, що в педагогічній і логопедичній літературі описано окремі фонетичні, лексико-фразеологічні та прагматичні риси фахового мовлення, відсутні цілісні підходи до його системного аналізу як дискурсивного явища. Це створює розрив між теоретичними уявленнями й практичними вимогами до підготовки й підвищення кваліфікації фахівців цієї спеціальності.

**Мета статті –** дослідити феномен професійного мовлення вчителя-логопеда, окреслити його роль і значення в сучасному освітньому дискурсі.

**Виклад основного матеріалу.** У нашому дослідженні акцентуємо увагу увагу на тому, що усне ділове мовлення вимагає вільного володіння українською мовою та дотримання норм мовленнєвої етики. Саме через таке спілкування, як стверджує О. Соболевська, проявляється наш рівень володіння не лише базовими мовними нормами, а й усім багатством літературної мови [10, с.5]. Згідно з думкою авторки, «мова професійного спілкування функціонує в межах певної професійної сфери.

Вона є соціальним варіантом сучасної літературної мови, якою послуговуються переважно представники певної професії» [10, с.11].

Оскільки професіонал володіє понятійно-категоріальним апаратом своєї професійної сфери та відповідною системою термінів то основною характеристикою мови професійного спілкування є використання термінології, специфічної для конкретної професії, а також професіоналізмів. Крім того, така мова вирізняється особливостями наголосу, фразеології, словотвору та граматичних конструкцій [10, с.11].

Професійне мовлення, згідно з визначенням М. Вахницької, це – «функціональний різновид літературної мови, що виявляється в продуктивних видах мовленнєвої діяльності, здійснюваної адресантом при розв'язанні професійних задач. Професійне мовлення – це лінгвістично, психологічно і соціально обумовлений вибір професійно маркованих засобів мови; діяльність по розв'язанню педагогічних задач, по досягненню комунікативних цілей педагогічного спілкування» [1, с.286]. Професійне мовлення педагога трактується Л. Мафтин як «вагома якість його професійної культури та показник фахової досконалості; до компонентів професійного мовлення педагога відносяться: якість мовного оформлення мовлення; дотримання літературних норм вимови; ціннісно-особистісні установки педагога; комунікативна

компетентність; чіткий вибір інформації для створення вислову; орієнтація на процес безпосередньої комунікації» [3, с.62].

Розкрити специфіку професійного мовлення вчителя-логопеда допомагає визначення терміна «логопедія», подане в понятійно-термінологічному словнику «Спеціальна педагогіка»: «спеціальна педагогічна наука, галузь дефектології, яка досліджує природу, механізми, симптоматику, перебіг, структуру і прояви вад мовленнєвої діяльності, розробляє наукові основи їх попередження та подолання засобами спеціального навчання й виховання» [9, с. 203]. Погоджуємося з Ю. Рібцун, що саме рівнем розвитку логопедії як науки та якістю професійної діяльності кожного вчителя-логопеда зокрема значною мірою визначається ефективність діагностики та корекції мовних вад [8, с.2]. Авторка зауважує, що правильне мовлення є ключовою умовою повноцінного розвитку дитини та успішної соціальної адаптації. Тому виявлення й усунення мовленнєвих порушень становить першочергове завдання як для педагогів, так і для батьків [8, с.2]. Задля цього вчитель-логопед повинен володіти не лише ґрунтовними теоретичними знаннями з логопедії, а й високим рівнем професійних комунікативних умінь, здатністю до індивідуалізації корекційної роботи, застосування сучасних методик діагностики та корекції мовних порушень, а також умінням ефективно взаємодіяти з дітьми, батьками та колегами в освітньому процесі.

Професійний імідж логопеда насамперед визначається його мовленням і проявляється через комплекс вербальних та невербальних ознак, зокрема: дотримання дрес-коду; стримана міміка й жести, що підкреслюють роль фахівця; інтонаційна виразність, характерна для професійного спілкування; використання спеціальної термінології та професіоналізмів; чітка артикуляція й ретельне вимовляння не лише фраз із логопедичних вправ, а й повсякденного мовлення педагога [4]. Учитель-логопед має володіти зразковим літературним мовленням, дотримуватися орфоепічних норм, демонструвати багатий лексико-фразеологічний запас і бездоганну граматичну будову висловлювань; повинен упевнено користуватися основними жанрами літературного мовлення, виявляти широку ерудицію та шанобливо ставитися до співрозмовників. Його професія вимагає бути еталонним носієм комунікативної культури для дітей і їхніх батьків та постійно прищеплювати їм цю культуру [4]. Для професійної діяльності спеціаліста в галузі логопедії важливого значення, на думку Ю. Пінчук, набувають певні комунікативні характеристики його мовлення, оскільки саме він є провідним учасником спеціального корекційного процесу і спілкування, що його супроводжує, яке часто стає не тільки засобом, але й предметом навчання. Погоджуємося, що саме цим пояснюються високі вимоги, які висуваються до логопеда як до елітарної мовленнєвої особистості. Авторка переконана, що «від нього вимагається володіння зразковим літературним мовленням з дотриманням орфоепічних норм, з багатим лексико-фразеологічним і бездоганним граматичним оформленням.

Вчитель-логопед повинен володіти найважливішими жанрами літературного мовлення, мати широку ерудицію, поважне ставлення до співрозмовника, емпатію тощо.

Професія зобов'язує його бути зразковим носієм комунікативної культури в очах дітей та їх батьків, який постійно впроваджує цю культуру в їх свідомість. Його професійним обов'язком є вичерпний аналіз та кінцева оцінка правильності мовлення людини та з'ясування причин ймовірних відхилень» [5, с.180].

Відповідно, професійна культура мовлення вчителя-логопеда – це «високий рівень мовленнєвої майстерності, сформованості комунікативних умінь та педагогічних здібностей вчителя у поєднанні з його особистісними якостями» [5, с.180]. Рекомендовано розглядати професійну мовленнєву культуру логопеда як «важливий компонент його загальної культури, що визначає здатність до ефективного спілкування в контексті професійної діяльності. Вона синтезує в собі комплекс знань, цінностей, способів поведінки, необхідних у різних ситуаціях професійного спілкування, та умінь гнучко реалізовувати їх на практиці з метою забезпечення ефективної професійної діяльності» [5, с.180].

Констатовано, що професійне мовлення логопеда характеризується певними фонетичними та лексико-фразеологічними особливостями. [6, с.80]. Варто наголосити на важливості використання вчителем-логопедом фахової термінології. Застосування спеціалізованої лексики забезпечує точне визначення явищ і предметів, з якими спеціаліст працює у своїй професійній сфері. У мовленні логопед послуговується термінами для опису мовленнєвих порушень, анатомічних особливостей, лінгвістичних характеристик та параметрів мовлення, а також психологічних рис дитини, наприклад: «фонетико-фонематичне недорозвинення мовлення», «передній відкритий прикус», «фонематичний аналіз», «аутичний синдром» [6, с.81].

Як зазначено у навчально-методичному посібнику «Риторика, культура та техніка мовлення корекційного педагога»: «професійне мовлення корекційного педагога та логопеда вирізняється від мовлення пересічних людей підвищеними вимогами до фонетичної й граматичної правильності, багатства лексики та стилістики, інтонаційної виразності, а також до темпу й сили голосу. Йому притаманне використання спеціальної термінології, характерної автологічної лексики та професійних зворотів як у корекційній, так і в діагностичній діяльності. Особливого значення набувають уміння педагога налагоджувати спілкування з дитиною та її батьками, застосовувати методичні прийоми формування мовлення й використовувати власне мовлення як інструмент корекції мовленнєвих порушень у дітей і дорослих» [6, с.82].

У своєму дослідженні Ю. Пінчук наголошує, що у професійній діяльності вчителя-логопеда реалізуються такі основні комунікативні якості культури мовлення: правильність, точність, логічність, змістовність, стислість, ясність і доступність, чистота, багатство (різноманітність), доречність, виразність,

естетичність, дієвість. Для нашого дослідження цінною є їхня характеристика, надана авторкою:

– правильність мовлення (правильна вимова звуків і звукових комплексів, правила наголошування слів, лексико-фразеологічна, граматична, стилістична нормативність, написання відповідно до правописних і пунктуаційних норм). «Логопедові особливо важливо володіти орфоепічними нормами, чіткою зразковою вимовою. Інакше його можна вважати професійно непридатним» [5, с.181];

– точність мовлення (повна відповідність вжитих слів з їхнім значенням або синтаксичних конструкцій з дійсністю, умовами комунікації; пов'язується з ясністю мислення, а також зі знанням предмета мовлення і значення слова);

– логічність (точність вживання слів і словосполучень, правильність побудови речень, смислова завершеність тексту);

– змістовність мовлення (передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з різнобічною інформацією з цієї теми, вміння добирати потрібний матеріал та підпорядковувати його обраній темі, а також повноту розкриття теми без пустослів'я чи багатослів'я);

– стислість (прагнення відтворити максимальну за обсягом інформацію мінімальною кількістю мовних засобів);

– ясність (доступність мовлення для розуміння тих, хто слухає. Ясності мовлення сприяють чітка дикція, логічне і фонетичне наголошування, правильне інтонування, розмірений та уповільнений темп, спокійний і ввічливий тон);

– чистота (бездоганність усіх елементів мовлення, уникнення недоречних, невластивих українській мові нелітературних елементів (в орфоепії – правильна літературно-нормативна вимова; у слововживанні – відсутність діалектизмів, вульгаризмів, канцеляризмів, плеоназмів, штампів, слів-паразитів));

– багатство (різноманітність) (максимально можливе насичення висловлювання різними, неповторюваними засобами мови, які виражають зміст інформації);

– доречність (такий добір, така організація засобів мови, які сприяють тому, щоб висловлювання відповідало меті й обставинам спілкування). Акцентовано на тому, що у професійній діяльності логопеда доречне використання спеціальної термінології забезпечує більш точне позначення предметів і явищ, з якими фахівець працює у своїй галузі;

– виразність (такі особливості структури висловлювання, які підтримують увагу та інтерес у слухача або читача);

– естетичність (оптимальність мовного оформлення висловлювання, його гармонія і цілісність, повнота реалізації стилістичних можливостей мови, її загальнолюдської сутності);

– дієвість (такий добір, така організація мовних засобів, які сприяють здійсненню очікуваного впливу на свідомість або підсвідомість слухача чи читача, сприяють досягненню мети спілкування) [5, с.181-183].

**Висновки.** Мовлення вчителя-логопеда виконує не лише інструментальну функцію діагностики й корекції, а й виступає моделлю мовленнєвої поведінки для дитини, каналом взаємодії з батьками та складовою професійної ідентичності фахівця. Від якості професійного мовлення вчителя-логопеда залежить не тільки точність діагностики й успішність корекційних втручань, а й авторитет спеціаліста в очах батьків, рівень довіри дитини та загальна мовленнєва атмосфера в освітньому середовищі.

Відтак, професійне мовлення вчителя-логопеда – це спеціально сформована система мовленнєвих умінь і навичок фахівця, яка забезпечує ефективне спілкування в професійній діяльності. На основі аналізу наукових праць, його основними рисами виокремлюємо: науково-термінологічну точність (коректне використання логопедичних і лінгвістичних термінів); зрозумілість і доступність (уміння пояснювати складні мовленнєві явища дітям, батькам, колегам); виразність і правильність (зразкова вимова, чітка дикція, правильний наголос, відповідність нормам української літературної мови); комунікативну гнучкість (добір стилю та мовних засобів залежно від адресата (дитина, батьки, колеги, адміністрація)); педагогічну доцільність (уміле використання мовлення як основного інструменту навчання, корекції та виховання).

***Література:***

1. Вахницька М.Г. Професійне мовлення як лінгводидактична категорія. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/941-Текст%20статті-1643-1-10-20190418.pdf

2. Каплієнко А.І. Соціальний запит до рівня професійної компетентності сучасного вчителя-логопеда. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/15-Текст%20статті-38-1-10-20200811.pdf

3. Мафтин Л.В. Культура фахового мовлення вчителя: метод. реком. до вивчення курсу. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 84 с.

4. Особливості професійного мовлення вчителя-логопеда. URL: https://osvita.if.ua/data/pages/226/be82a3370b1acee0fa703d90c419876b.pdf

5. Пінчук Ю.В. Комунікативні якості культури мовлення вчителя-логопеда. Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія 19: Корекційна педагогіка та спеціальна психологія, 2014. Вип.26. С.179-184.

6. Пінчук Ю. В. Риторика, культура та техніка мовлення корекційного педагога. Навч.-метод. посібн. К. : КНТ, 2015. 160 с.

7. Професійний стандарт на групу професій «Вчитель-логопед», «Логопед». Наказ Українського державного університету імені Михайла Драгоманова від 17 вересня 2024 року № 401 Наказ Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка від 18 вересня 2024 року № 104-0Д. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/658-profesijnij_standart.pdf

8. Рібцун Ю. В. Науково-теоретичні аспекти професійної діяльності вчителя-логопеда. Логопед, 2012. № 1 (13) січень. С. 2–7.

9. Спеціальна педагогіка: понятійно-термінолог. словник / за ред. акад. В. І. Бондаря. Луганськ : Альма-матер, 2003. 463 с.

10. Усне професійне мовлення [методична розробка] /О.Соболевська. Львів: Малий видавничий центр, 2018. 100 с.

***References:***

1. Vakhnytska, M.G. Profesiine movlennia yak linhvodydaktychna katehoriia [Professional speech as a linguodidactic category]. Retrieved from: file:///C:/Users/User/Downloads/941-Текст%20статті-1643-1-10-20190418.pdf [in Ukrainian].

2. Kaplienko, A.I. Sotsialnyi zapyt do rivnia profesiinoi kompetentnosti suchasnoho vchytelia-lohopeda [Social inquiry into the level of professional competence of a modern speech therapist teacher]. Retrieved from: file:///C:/Users/User/Downloads/15-Текст%20статті-38-1-10-20200811.pdf [in Ukrainian].

3. Maftyn, L.V. (2023). Kultura fakhovoho movlennia vchytelia [The culture of professional speech of a teacher]. Chernivtsi: Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych, 84 p. [in Ukrainian].

4. Osoblyvosti profesiinoho movlennia vchytelia-lohopeda [Features of the professional speech of a speech therapist teacher]. Retrieved from: https://osvita.if.ua/data/pages/226/be82a3370b1acee0fa703d90c419876b.pdf [in Ukrainian].

5. Pinchuk, Y.V. (2014). Komunikatyvni yakosti kultury movlennia vchytelia-lohopeda [Communicative qualities of speech culture of a speech therapist teacher]. Naukovyi chasopys NPU im. M.P. Drahomanova. Seriia 19: Korektsiina pedahohika ta spetsialna psykholohiia - Scientific journal of the National Polytechnic University named after M.P. Dragomanov. Series 19: Correctional pedagogy and special psychology, 26, 179-184 [in Ukrainian].

6. Pinchuk, Yu. V. (2015). Rytoryka, kultura ta tekhnika movlennia korektsiinoho pedahoha [Rhetoric, culture and speech techniques of a correctional teacher]. K.: KNT, 160 p. [in Ukrainian].

7. Profesiinyi standart na hrupu profesii «Vchytel-lohoped», «Lohoped» [Professional standard for the group of professions “Speech therapist teacher”, “Speech therapist”]. Nakaz Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova vid 17 veresnia 2024 roku № 401 Nakaz Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiienka vid 18 veresnia 2024 roku Order of the Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University dated September 17, 2024 No. 401 Order of the Ivan Ohienko Kamyanets-Podilskyi National University dated September 18, 2024. Retrieved from: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/658-profesijnij_standart.pdf [in Ukrainian].

8. Ribtsun, Yu. V. (2012). Naukovo-teoretychni aspekty profesiinoi diialnosti vchytelia-lohopeda [Scientific and theoretical aspects of the professional activity of a speech therapist teacher]. Lohoped - Speech therapist, 1 (13), 2–7 [in Ukrainian].

9. Bondar, V.I. (2003). Spetsialna pedahohika: poniatiino-terminoloh. slovnyk [Special pedagogy: conceptual and terminological dictionary]. Lugansk: Alma-mater, 463 p. [in Ukrainian].

10. Sobolevska, O. (2018). Usne profesiine movlennia [Oral professional speech]. Lviv: Small Publishing Center, 100 p. [in Ukrainian].

*УДК 373.2.017:81-047.22]:373.2.091.64:821](045*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1913-1925*

**Іщенко Людмила Валентинівна** доктор педагогічних наук, професор кафедри дошкільної освіти, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, https://orcid.org/0000-0003-3382-4148

**Журавко Тетяна Валеріївна** викладач кафедри психології та педагогіки розвитку дитини, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, https://orcid.org/0000-0003-0717-900X

# ФОРМУВАННЯ ХУДОЖНЬО-МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДІТЕЙ СТАРШОГО ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ ЗАСОБАМИ ХУДОЖНІХ ТВОРІВ

**Анотація.** Стаття присвячена проблемі формування художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів. Формування художньо-мовленнєвої компетентності обумовлене сучасними орієнтирами в освіті, зокрема реалізацією компетентнісного підходу, який уособлює сьогодні інноваційний процес, що відповідає загальній концепції освітнього стандарту. Мета статті полягає в обґрунтуванні потенціалу художніх творів як ефективного засобу формування художньо-мовленнєвої компетентності старших дошкільників, визначені показників формування цієї якості у дітей. З'ясовано, що художньо-мовленнєва компетенція – це комплексна характеристика особистості, полікомпонентний утвір, чинниками якого є когнітивно-мовленнєва, поетично-емоційна, виразно-емоційна, оцінювально-етична, театрально-ігрова компетенції. Компоненти кожного з означених видів компетенцій виступають показниками готовності дітей дошкільного віку до здійснення художньо-мовленнєвої діяльності. Основними критеріями художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку виступили: когнітивно-мовленнєвий; ціннісно-етичний; творчо-діяльнісний. Виокремлено педагогічні умови формування художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів: використання ефективних методів і прийомів розвитку художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів; наявність книжкового фонду у методичному кабінету та в групах ЗДО. Ефективними методами формування вважаємо: метод читання-розглядання художніх творів, метод аналізу художнього тексту, метод коментування художнього твору позатекстовими матеріалами, метод емоційної дії та ін.

**Ключові слова:** художньо-мовленнєва компетентність, компетенція, старші дошкільники, критерії, показники, педагогічні умови, художні твори, засоби.

**Ishchenko Lyudmila Valentynivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Preschool Education, Uman State Pedagogical University named after University Pavlo Tychyna, Uman, https://orcid.org/0000-0003-3382-4148

**Zhuravko Tetyana Valerievna** Lecturer of the Department of Psychology and Pedagogy of Child Development, Uman State Pedagogical University named after University Pavlo Tychyna, Uman, https://orcid.org/0000-0003-0717-900X

# FORMATION OF ARTISTIC AND SPEECH COMPETENCE OF CHILDREN OF SENIOR PRESCHOOL AGE THROUGH ARTICLE WORKS

**Abstract.** The article is devoted to the problem of forming artistic and speech competence of children of senior preschool age by means of works of art. The formation of artistic and speech competence is conditioned by modern guidelines in education, in particular by the implementation of a competency approach, which today personifies an innovative process that corresponds to the general concept of the educational standard.

The purpose of the article is to substantiate the potential of works of art as an effective means of forming artistic and speech competence of children of senior preschool age, to determine the indicators of the formation of this quality in children, to introduce into the educational process pedagogical conditions for the formation of artistic and speech competence of senior preschoolers.

It was found that artistic and speech competence is a complex characteristic of the personality, a multicomponent formation, the factors of which are cognitive and speech, poetic and emotional, expressive and emotional, evaluative and ethical, theatrical and game competence.

The components of each of the above-mentioned types of competences serve as indicators of the readiness of preschool children to carry out artistic and speech activities. The main criteria for the artistic and speech competence of children of senior preschool age were: cognitive and speech; value-ethical; creative and activity. The pedagogical conditions for the formation of artistic and speech competence of children of senior preschool age by means of works of art are highlighted: the use of effective methods and techniques for the development of artistic and speech competence of children of senior preschool age by means of works of art; the presence of a book fund in the methodological office and in groups of preschool educational institutions). We consider the following effective methods of formation: the method of reading and considering works of art, the method of analyzing a literary text, the method of commenting on a work of art with extratextual materials, the method of emotional action, etc.

**Keywords:** artistic and speech competence, senior preschoolers, criteria, indicators, pedagogical conditions, artistic works, means.

**Постановка проблеми.** Модернізація освіти на сучасному етапі передбачає як один із основних критеріїв ефективності освітнього процесу в дошкільному закладі освіти, розвиток пізнавальних та комунікативних здібностей особистості, формування в учасників цього процесу мовленнєвої компетентності.

Проблема формування мовлення в дітей дошкільного віку є досить актуальною, оскільки ступінь розвитку мови старшого дошкільника визначає рівень сформованості соціальних і пізнавальних досягнень дитини, вміння висловлюватися та спілкуватися з оточуючими її людьми. Розв'язання таких проблем художньо-мовленнєвої компетентності дітей має здійснюватися в процесі їх щоденного спілкування з вихователями, батьками та однолітками, інтегруючись у різних видах діяльності. Художнє слово має значний потенціал для збагачення мовлення, розвитку образного мислення та емоційної сфери.

Натомість, у практиці дошкільної освіти часто спостерігається недостатнє використання цього потенціалу для цілеспрямованого формування художньо-мовленнєвої компетентності, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження можливостей дитячої літератури у цьому напрямку.

Однією з умов гармонійного розвитку особистості державні документи (Закон України «Про освіту», Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти) визначають формування мовленнєвої компетентності, оскільки ступінь розвитку цієї якості зумовлює рівень сформованості пізнавальних і соціальних досягнень дитини – потреб, знань, інтересів, умінь та навичок, інших психічних якостей, що є основою особистісної культури. Також у Базовому компоненті дошкільної освіти визначено вимоги до обов'язкових компетентностей та результатів освіти дитини 6-7 років, а також умови, за яких вони можуть бути досягнені відповідно до міжнародних стандартів якості освіти [1]. Компетентнісний підхід, уособлює сьогодні інноваційний процес в освіті відповідає загальній концепції освітнього стандарту і пов'язаний з переходом у конструюванні змісту освіти та систем контролю його якості на систему базових компетентностей. Серед базових компетентностей відводиться особливе місце комунікативно-мовленнєвій компетенції [1].

Надзвичайно важливим періодом для оволодіння цією компетентністю є старший дошкільний вік, коли в дитини розширюється словниковий запас, поглиблюється розуміння семантики слів, знання про словотворчість та словотворення, підвищується рівень розвитку зв'язного мовлення, набуття умінь правильно, логічно, послідовно висловлюватись.

Саме тому робота з формування художньо-мовленнєвої компетентності нерозривно пов'язана із сучасними тенденціями оновлення освіти та вимогами державних стандартів і є одним із пріоритетних завдань закладу дошкільної освіти, що зумовлює актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі формування мовленнєвої компетентності приділяли увагу К. Ушинський, А. Капська,

Р. Мартинова, Л.Мацько, Г.Сагач, Л. Скуратівський та ін. Проблему формування мовної компетенції дошкільників розглянуто у дослідженнях: А. Богуш, Л. Варзацька, М. Вашуленко, С. Караман, В. Карасик, Ю. Караулов, Л. Паламар, М. Пентилюк А. Богуш, Н. Гавриш, Л. Калмикова І. Луценко; розвиток мовлення дітей засобами українських фольклорних творів аналізують Л. Березовська, Н. Луцан, Ю. Руденко, О. Трифонова, Л. Фесенко та інші вчені.

На сучасному етапі проблема досліджується такими науковцями: А. Богуш, Г. Бєлєнькою, В. Вавіною, Н. Гавриш, Н. Гордій, Л. Калмиковою, Н. Пахомовою, С. Чередніченко, В. Чекаліною та ін. Означена проблема розглядається науковцями в різних аспектах, зокрема; формування мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами творів живопису (Н. Гордій., І. Корякіна), формування мовленнєвої компетентності дошкільників у процесі навчання переказу літературних творів (В. Чекаліна), умови формування мовленнєвої компетенції у дітей старшого дошкільного віку з дизартрією (Н. Пахомова.), розвиток мовленнєвої компетентності дошкільників з порушенням зору (Л. Вавіна) тощо. Одним із засобів формування мовленнєвої компетентності науковці виділяють художню літературу, серед якої велика роль в мовленнєвому розвитку дитини відіграє усна народна творчість. В її основі лежить сприйняття творів в єдності змісту і художньої форми.

Сучасні дослідники (А. Богуш, Н. Гавриш, Л. Калмикова, І. Луцан) вважають розвиток мовлення у дошкільному віці основною умовою формування художньо-мовленнєвої компетентності, розуміють її як здатність відтворювати художньо-естетичні враження від сприйняття літературних і фольклорних творів засобами різних видів художньо-мовленнєвої діяльності, що засвідчує ціннісне ставлення дитини до художнього слова як культурного явища, друкованої чи електронної книжки, достатній для художньої комунікації рівень літературної обізнаності. Актуальність формування у дітей художньо-мовленнєвої компетентності в закладі дошкільної освіти, на думку Т. Пироженко, залежить від найповнішого розкриття потенціалу дитини, що втілюється в художньо-мовленнєвій дитячій діяльності. Сформована художньо-мовленнєва компетентність у дітей – це основа їхньої життєздатності, тобто, діти оволодівають наукою і мистецтвом життя [6, с. 14].

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні потенціалу художніх творів як ефективного засобу формування художньо-мовленнєвої компетентності старших дошкільників та визначені показників формування цієї якості у дітей,

**Виклад основного матеріалу.** У Базовому компоненті дошкільної освіти художньо-мовленнєва компетентність розглядається як здатність відтворювати художньо-естетичні враження від сприйняття літературних і фольклорних творів засобами різних видів художньо-мовленнєвої діяльності, що засвідчує ціннісне ставлення дитини до художнього слова як культурного явища, друкованої чи електронної книжки, достатній для художньої комунікації рівень літературної обізнаності [1 с. 21].

Мовленнєва компетентність – це вміння адекватно й доречно користуватися мовою в конкретних ситуаціях, використовуючи як мовні, так і позамовні (міміка, жести, рухи) та інтонаційні засоби виразності мовлення. Тобто компетентність – це особистісна якість, а компетенція – за якими зазначену якість характеризують [2].

Розуміння твору художньої літератури, на думку Н. Гавриш проходить два ступеня впродовж дошкільного періоду. Перший – розуміння «плану значення» – це розуміння дітьми тільки фактичного змісту твору. Другий ступінь – розуміння «плану смислу» – передбачає проникнення в підтекст з опорою на виразні засоби мови [3, с. 85]. Результатом розуміння є створення творчого продукту (орієнтування в темі, визначення підтем, усвідомлення ідейного змісту, актуалізація словника, естетична оцінка літературного тексту тощо).

Підкреслимо, що мовленнєва компетентність є базовою характеристикою особистості дошкільника, найважливішою передумовою благополуччя в соціальному та інтелектуальному розвитку, освоєнні специфічно дитячих видів діяльності: художньо-мовленнєвої, конструювання, дитячої художньої творчості тощо.

Змістовою стороною художньо-мовленнєвої діяльності є формування різних видів компетенцій. Так, художньо-мовленнєву компетентність, слід розглядати як результат комплексної мовленнєвої підготовки, що забезпечує формування когнітивно-мовленнєвої, виразно-емоційної, театрально-ігрової компетенції, практичниго мовленнєвого досвіду [3, с. 23].

Змістовою стороною художньо-мовленнєвої діяльності є формування різних видів *компетенцій*: когнітивно-мовленнева, поетично-емоційна, виразно-емоційна, оцінювально-етична, театрально-ігрова.

Здійснений аналіз наукових праць засвідчує: художньо-мовленнєва компетенція – це комплексна характеристика особистості, полікомпонентний утвір, чинниками якого є когнітивно-мовленнєва, поетично-емоційна, виразно-емоційна, оцінювально-етична, театрально-ігрова компетенції. Компоненти кожного з означених видів компетенцій виступають показниками готовності дітей дошкільного віку до здійснення художньо-мовленнєвої діяльності.

*Когнітивно-мовленнєва компетенція* – наявність певних знань у дітей про письменників та їхні твори в межах програми вікової групи; здатність відтворити зміст знайомих творів, називати автора твору, впізнати твір за його уривком чи ілюстрацією до нього; прочитати напам’ять вірш; пригадати загадки, прислів’я, скоромовки, лічилки.

*Виразно-емоційна компетенція* – вміння виразно та емоційно передати зміст художнього твору, дотримуючись адекватних засобів вразності; вдало поєднуючи мовні та немовні засоби

*Поетично-емоційна компетенція* – здатність дітей виразно читати вірші, впізнавати автора вірша, здійснювати художній аналіз віршів (знаходити повтори голосних, приголосних звуків, римовані рядки, добирати рими тощо).

*Оцінювально-етична компетенція* – здатність дитини свідомо аналізувати поведінку героїв художнього твору, висловлювати своє ставлення до них, мотивувати свої моральні та естетичні оцінки.

*Театрально-ігрова компетенція* – наявність у дітей умінь і навичок самостійно розігрувати зміст знайомих художніх творів у театралізованих іграх, іграх-драматизаціях, іграх за сюжетами літературних творів, інсценувати твори в театральних виставах.

За Базовим компонентом дошкільної освіти дитина має знати і називати 3-4 імені письменників і поетів, 8-10 літературних або фольклорних творів. Може пояснити особливості основних літературних і фольклорних жанрів. Усвідомлює і може пояснити значення образних слів (порівняння, епітети), доцільність їх вживання в поетичному тексті та прозі [1, с. 22].

Сформовані навички за БКДО : «…дитина підтримує бесіду про зміст, ідею, характери та вчинки героїв твору, відповідає на запитання дорослого, висловлює свої враження, переживання, оцінно-етичні судження стосовно персонажів, співвідносить оцінки літературних героїв з власною поведінкою, реальними подіями; переповідає відомі казки, оповідання; усвідомлює та пояснює зміст прислів'їв, приказок, доречно використовує їх у мовленні; відгадує описові загадки; інтонаційно передає різні почуття при виконанні художніх творів; у мовленні присутні образні вислови з літературного тексту; виразно декламує скоромовки, чистомовки, прислів'я та приказки [1, с.22].

Науковець А. Богуш визначила головні функції художньої літератури як мистецтва слова. Серед них: інформаційно-освітня, виховна, національно-духовна, історична, естетична, культуроносна, розважальна [2, с. 182]

Кожна із зазначених функцій художньої літератури несе власне навантаження у розвиток художньо-мовленнєвої діяльності дітей старшого дошкільного віку, зокрема:

- інформаційно-освітня – художні твори несуть певну інформацію про життєві події, явища і закони природи;
- виховна – художні твори сприяють формуванню у дітей уявлень про довкілля, про правила і етичність поведінки, про закони людського буття;
- національно-духовна – художні твори формують національну свідомість, національний менталітет, високу духовність, яка притаманна українському народові;
- історична – художня література розповідає дітям про історію народу, його традиції, звичаї, обереги;
- культуроносна – художня література є носієм національної культури, сприяє висококультурному розвитку дитини;
- розважальна функція – багато творів для дітей викликають у них сміх, радість, веселощі, спонукають до розваг.

Аналізуючи подану схему, де зазначені функції художньої літератури у розвитку художньо-мовленнєвої діяльності, варто зазначити, що кожна з них

несе власне навантаження у розвитку художньо-мовленнєвої діяльності дітей старшого дошкільного віку. [2].

Наступним завданням нашого дослідження було виокремлення рівнів художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку. З цією метою, нами здійснено аналіз наукових досліджень, які працювали з означеної проблеми і запропонували для виявлення цієї здатності у дітей ті критерії з показниками, які уже пройшли апробацію і ефективно себе зарекомендували в практиці роботи сучасних закладів освіти.

Здійснивши аналіз діагностичних методик О. Трифонової (процес виховання звукової культури мовлення дітей старшого дошкільного віку засобами фольклору) [7, с. 146]; А. Богуш (особливості оцінних суджень дітей старшого дошкільного віку в процесі сприймання художніх текстів, розробивши свою методику діагностики), Н. Кирсти, щодо використання поетичної спадщини Марійки Підгірянки в лексичній роботі з дітьми старшого дошкільного віку [7, с. 145], адаптували у контексті нашого дослідження.

Відповідно виокремлених показників художньо-мовленнєвої компетентності Базовим компонентом дошкільної освіти, досліджень учених (А. Богущ, Н. Гавриш, Л. Березовська, О. Тріфонова та ін.) визначено критерії та показники означеної компетентності.

Основними критеріями художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку виступили: когнітивно-мовленнєвий, ціннісно-етичний критерій, творчо-діяльнісний.

*Когнітивно-мовленнєвий критерій* художньо-мовленнєвої компетентності з показниками:

- обізнаність дітей з творами (8-10), розрізняє їх за жанрами;
- розуміння змісту художніх творів;
- відтворює зміст художніх творів, розповідає відомі казки, оповідання, знання дітьми прислів`їв і приказок

*Ціннісно-етичний критерій* художньо-мовленнєвої компетентності з показниками:

уміння співчувати і співпереживати героям художніх творів;

уміння виокремлювати позитивне і негативне в поведінці героїв творів і своїй власній поведінці;

уміння співвідносити поведінку героїв з поведінкою однолітків.

адекватність оцінно-етичних суджень.

дає оцінно-етичні судження стосовно персонажів, висловлює свої переживання.

*Творчо-діяльнісний критерій* художньо-мовленнєвої компетентності з показниками:

- виконавча діяльність (декламування, відповіді на запитання, переказування, бесіда за ілюстраціями, узагальнювальні бесіди, читання в особах тощо),
- театралізована діяльність (інсценування, театральні вистави);

- творчо-імпровізаторська діяльність (ігри-драматизації, ігри за сюжетами літературних творів, словесно-поетична творчість)

- виразне декламування віршів, промовляння чистомовок.

*Когнітивно-мовленнєвий критерій* художньо-мовленнєвої компетентності з показниками:

- обізнаність дітей з творами (знає літературні або фольклорні твори (8-10)), розрізняє їх за жанрами;

- розуміння змісту художніх творів;

- відтворює зміст художніх творів, розповідає відомі казки, оповідання, знання дітьми прислів`їв і приказок

Нами виокремлено педагогічні умови формування художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів, зокрема: *використання ефективних методів і прийомів розвитку художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів; наявність книжкового фонду у методичному кабінету та в групах ЗДО.*

Схарактеризуємо їх.

Перша педагогічна умова: використання ефективних методів і прийомів розвитку художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів

Загальноприйнятими в дошкільній педагогіці методами ознайомлення дітей старшого дошкільного віку з творами художньої літератури є:

- *словесні*: розповідь або пояснення; читання-розглядання літературних творів; розповідання вихователем оповідання або казки; читання-слухання літературних творів; бесіда; метод аналізу твору; коментування літературного твору позатекстовими матеріалами;

- *ігрові*: створ. ігрової ситуації, «сюрпризний момент», дидактичні ігри.

- *практичні:* метод реалізації літературного твору в різних видах мистецтва; метод літературної творчості спостереження, екскурсія та «заочна екскурсія» [5, с. 34].

Як стверджують фахівці [2, 3, 7], застосування того чи іншого методу залежить від:

– жанру літературного твору;

– віку дітей;

– місця літературного твору в системі освітнього процесу;

– особливостей мовленнєвого розвитку дітей у групі;

– етапу опрацювання літературного твору.

Проведемо коротку характеристику методів:

Метод розповіді казки «власними словами». При ознайомленні дітей з казкою, доцільно її не читати, а природньо, емоційно, виразно розповідати.

Розповідь вихователя є прикладом для наслідування дітьми, проте завдання вихователя домогтися, щоб розповідь кожної дитини була неповторною.

Метод *безпосередньої розповіді* використовується вихователями чи не найчастіше. Безпосередня розповідь про історію створення літературного твору, факти біографії письменника повинна бути виразною, емоційною, цікавою та доступною кожній дитині. Дітям старшого дошкільного віку не треба детально розказувати біографію письменника, а повідомляти лише окремі цікаві біографічні факти письменників, твори яких неодноразово читалися.

*Метод читання-розглядання художніх творів* – це перший метод, завдяки якому дитина починає знайомитися зі світом художньої літератури, водночас – це основний метод, який застосовується в роботі з дітьми дошкільного віку й супроводжує емоційний, художньо-естетичний, мовленнєвий, пізнавальний розвиток дітей старшого дошкільного віку.

Серед методів організації художньо-мовленнєвої діяльності найпоширенішим є *метод аналізу художнього тексту.* Мета застосування цього методу – проаналізувати і зрозуміти художній твір. При цьому під час аналізу розвивається емоційна сфера дитини, відбувається понятійне опанування дитиною тексту, встановлюються зв'язки головного об'єкту з іншими явищами матеріальної дійсності, дитина наближається до авторської позиції. Зрозуміти – це знайти загальне в поодинокому й через це загальне пояснити поодиноке [3].

Прийоми цього методу залежать від видів діяльності над текстом: аналіз композиції, аналіз образів персонажів, аналіз стилістичних засобів мовлення, прийом протиставлення літературних творів та ін. Кожен із прийомів характеризується використанням видів діяльності. Так, прийом аналізу композиції включає такі види діяльності:

– слухання-розуміння сюжету;

– співставлення та протиставлення епізодів твору;

– виявлення особливостей образів персонажів;

– порівняння образів персонажів.

Прийом аналізу образу персонажу включає такі види діяльності, як:

– виділення вчинків героя, виявлення мотивів, обставин, наслідків учинків героя;

– аналіз портрету персонажу;

– аналіз мовлення персонажу;

– протиставлення роздумів героя з його вчинками

*Метод коментування художнього твору позатекстовими матеріалами*. Цей метод передбачає застосування матеріалів, які ілюструють створення художнього твору або життя письменника, що допомагає краще зрозуміти зміст художнього твору. Прийомами методу є розповідь про письменника, *організація виставки книг, спостереження, заочна екскурсія* [3].

Прийом спостережень або екскурсії використовується напередодні ознайомлення дітей із твором, у якому йдеться про явища природи, рослини або тварини, які раніше були дітям невідомі або діти не звертали на них достатньої уваги.

*Метод порівняння* є найбільш поширеним у практиці художньо-мовленнєвого розвитку дітей, тому, що його застосування дозволяє створювати ситуації, що викликають у них інтерес. Порівняння образів, персонажів, пейзажів, окремих ситуацій сприяє виявленню особливостей творчості письменника, розумінню взаємозв'язків[3].

*Метод емоційної дії* – уміння вихователя виражати власне ставлення до художнього твору образним словом, мімікою, жестами. Наприклад, його голос може забарвлюватися залежно від характеру, настрою у змісті твору: тепло, ласкаво і ніжно розповідає він про колискову; урочисто, з суворими і мужніми інтонаціями – патріотичні вірші. Всі виразні прийоми застосовуються для посилення емоційної дії слова і збагачення вражень дітей [4].

Ефективними методами мовленнєвої творчості є *драматизація та інсценізація творів.* Це глибоке, емоційне і логічне осмислення тексту твору. Ними користуються тоді, коли діти засвоїли текст, усвідомили ідейний зміст, дали характеристику героям, проаналізували мовні засоби. Інсценування передбачає вивчення дітьми ролей напам'ять. Драматизація – розігрування дітьми літературних творів у ролях, без попереднього розучування творів.

Таким чином, якість розвитку художньо-мовленнєвої діяльності дітей старшого дошкільного віку засобами художньої літератури залежить від доцільної та оптимальної системи методів і прийомів роботи з творами художньої літератури, спрямованими на формування художньо-естетичної свідомості; організацію художньо-мовленнєвої діяльності та стимулювання практичної словесної творчості.

У дошкільних закладах на заняттях з мови та літератури вихователі використовують різноманітні твори з різних жанрів художньої літератури, які відповідають віку дітей, зокрема: оповідання, казки, вірші, байки, твори усної народної творчості (лічилки, прислів'я, загадки, приказки, тощо).

*Друга педагогічна умова – наявність книжкового фонду у методичному кабінету та в групах ЗДО.*

Згідно з сучасними вимогами до мовно-літературної освіти дітей дошкільного віку, педагоги закладів дошкільної освіти (вихователі, методисти) зобов'язані формувати книжковий фонд як у методичному кабінеті, так і в груповій кімнаті.

Ось декілька ключових моментів:

- наявність книжкового фонду є необхідною умовою для ефективного здійснення мовно-літературного виховання дошкільників;
- книжки мають відповідати віковим особливостям дітей та їхнім інтересам;
- книжковий фонд має бути різноманітним за жанрами, тематикою та оформленням;
- педагоги мають регулярно оновлювати книжковий фонд, додаючи нові та цікаві видання;

- важливо, щоб книжки були доступні дітям, щоб вони могли вільно обирати те, що їм хочеться читати [3, 4].

Художні твори мають бути підібрані різні за різними жанрами і тематикою. Так, наприклад це такі казки, як: Г. Андерсена «Дюймовочка», Лесі Українки «Біда навчить», українська народна казка «Кривенька качечка», байка Г. Сковороди «Олениця і Кабан», оповідання О. Іваненко «Бурулька», М. Стеценко «Гіркий апельсин», В. Сухомлинського «Спляча книга».

Беззаперечною є вагома роль загадок у розвитку мисленнєвих процесів у дітей, поетичному сприйманні навколишнього світу, естетичному вихованні. Наведемо приклади загадок: «Сидить дівчина в коморі, а коса її надворі» (Морква); «За лісом, за пралісом золота паляниця печеться» (Сонечко); «Один баранець пасе тисячі овець» (Місяць і зорі) та ін. Загадки характеризуються невеликим обсягом, римованою формою, легкістю для запам'ятовування і викликають велике зацікавлення у дітей.

З логопедичною метою використовують скоромовки, які допомають вимовити дітям складні звуки. Діти дошкільного віку з радістю повторюють цікаві скоромовки: «Бобер на березі з бобренятами бублики пік»; «На дворі трава, на траві дрова»; «На річці Лука спіймав рака у рукав».

Доцільно на заняттях з розвитку мовлення використовувати народні жартівливі тексти, які підтримують добрий настрій дитини, розвивають мовлення, сприяють психічному розвитку [7].

Фольклорний твір виступає перед дитиною в єдності змісту і художньої форми. Завдання педагога – підготувати дитину до сприйняття цього твору. Важливо акцентувати увагу дошкільників на виразність мовленнєвих засобів мирилки, загадки, казки, вірші тощо.

Дитина має усвідомлювати зв'язок складових художньої форми зі змістом фольклорного твору.

Оскільки змістова сторона художньо-мовленнєвої компетентності охоплює різноманітні знання та уміння: дитина має знати фольклорні твори, уміти пояснити особливості фольклорних жанрів, значення образних слів та доцільність їх вживання в тексті [1, с. 20]. Знайомство з фольклорними творами в дошкільних навчальних закладах відіграє суттєву роль у формуванні високого рівня мовленнєвої культури у дітей. Цей процес сприяє збагаченню словникового запасу, розвитку точності та виразності мовлення, а також вмінню добирати слова, які найточніше передають думку.

Дитина, яка знайомиться з фольклором, активно вживає фразеологізми та приказки, розуміє значення метафор, порівнянь та епітетів, що робить її мову більш образною та емоційною; з легкістю веде бесіду про зміст, ідеї, героїв та їхні вчинки у прочитаних творах; ділиться своїми враженнями та оцінкою персонажів, переказує відомі казки та оповідання, захоплюючи слухачів.

Знайомлячись з фольклором, дитина усвідомлює та пояснює глибокий сенс прислів'їв та приказок; уміло використовує їх у своєму мовленні, роблячи його

більш виразним; з радістю відгадує загадки, тренуючи кмітливість та логічне мислення; інтонаційно підкреслює емоції під час читання творів усної народної творчості, роблячи їх більш емоційними; збагачує свою мову образними висловами з фольклорних текстів [7].

**Висновок.** Художні твори є потужним педагогічним ресурсом, оскільки сприяють розвитку емоційно-ціннісної сфери, збагачують словниковий запас, формують виразність мовлення та уяву, що в комплексі забезпечує ефективне становлення художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку. З їх допомогою формуються всі компоненти художньо-мовленнєвої компетентності дошкільників, збагачується мовлення, відбувається розвиток мислення, уяви, сприймання, емоційної, ціннісної сфер та моральних орієнтирів.

У зв'язку з цим доцільно рекомендувати педагогам дошкільних закладів цілеспрямовано добирати художні твори відповідно до вікових особливостей дітей, застосовувати різні методи роботи з ними (читання, обговорення, інсценування, творче відтворення змісту), а також створювати умови для активної мовленнєвої діяльності дошкільників у процесі взаємодії з художнім словом.

Ефективному формуванню цієї якості у дошкільників сприяє реалізація в освітній процес закладу дошкільної освіти педагогічних умов (використання ефективних методів і прийомів розвитку художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку засобами художніх творів; наявність книжкового фонду у методичному кабінету та в групах ЗДО). Подальший напрямок наукового дослідження вбачаємо в удосконаленні наступності змісту у формуванні художньо-мовленнєвої компетентності дітей старшого дошкільного віку та молодших школярів.

***Література:***

1.Базовий компонент дошкільної освіти / науковий керівник А. М. Богуш, дійсний член НАПН України, проф, д-р пед. наук ; авт. кол.: Богуш А. М., Бєлєнька Г. В., Богініч О. Л. [та ін.]. К. : Видавництво, 2012. 26 с.

2. Богуш А., Гавриш Н. Дошкільна лінгводидактика: Теорія і методика навчання дітей рідної мови в дошкільних навчальних закладах. Київ: «Слово», 2015. С. 704.

3. Гавриш Н.В. Мовлення дітей. Впроваджуємо Базовий компонент дошкільної освіти (нова редакція). *Дошкільне виховання.* 2021. № 3. С.3-8

4. Іщенко Л. В., Кравчук Н. П., Журавко Т. В. Формування мовленнєвої компетентності дітей дошкільного віку у процесі взаємодії ЗДО та сім'ї. *Вісник науки та освіти.* № 1(31). 2025. С. 1191–1202

5. Кирста Н.Р. Методика використання поетичної спадщини Марійки Підгірянки в лексичній роботі з дітьми старшого дошкільного віку: Автор. дис…канд. пед. наук. Одеса, 2000.

6. Пироженко Т.О. Комунікативно-мовленнєвий розвиток дошкільника. Тернопіль: Мандрівець, 2010. 152 с.

7. Трифонова О.С. До проблеми виразності мовлення (Лінгвістичний аспект). *Наука і освіта.* 2002. № 5. С. 118–120.

***References:***

1. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity (2012). [Basic component of preschool education]. naukovyi kerivnyk A. M. Bohush, diisnyi chlen NAPN Ukrainy, prof, d-r ped. nauk ; avt. kol.: Bohush A. M., Bielienka H. V., Bohinich O. L. [ta in.]. K. : Vydavnytstvo [in Ukrainian].

2. Bohush, A., Havrysh N. (2015). Doshkilna linhvodydaktyka: Teoriia i metodyka navchannia ditei ridnoi movy v doshkilnykh navchalnykh zakladakh [Preschool linguodidactics: Theory and methods of teaching children their native language in preschool educational institutions]. Kyiv: «Clovo», 704 [in Ukrainian].

3. Havrysh, N.V. ( 2021). Movlennia ditei [Children's speech]. Vprovadzhuiemo Bazovyi komponent doshkilnoi osvity (nova redaktsiia). *Doshkilne vykhovannia - Preschool Education. 3,* 3-8 [in Ukrainian].

4. Ishchenko, L. V., Kravchuk N. P., Zhuravko T. V. (2025). Formuvannia movlennievoi kompetentnosti ditei doshkilnoho viku u protsesi vzaiemodii ZDO ta simi [Formation of speech competence of preschool children in the process of interaction between preschool education and the family]. *Visnyk nauky ta osvity- Bulletin of Science and Education. 1(31).* 1191–1202 [in Ukrainian].

5. Kyrsta, N.R. (2000). Metodyka vykorystannia poetychnoi spadshchyny Mariiky Pidhirianky v leksychnii roboti z ditmy starshoho doshkilnoho viku [Methodology of using the poetic heritage of Mariyka Pidhiryanka in lexical work with children of senior preschool age]: Avtor. dys…kand. ped. nauk. Odesa [in Ukrainian].

6. Pirozhenko, T.O. (2010). Komunikatyvno-movlennievyi rozvytok doshkilnyka [Communicative and speech development of a preschooler]. Ternopil: Mandrivets. 152 [in Ukrainian].

7. Tryfonova, O.S. (2002). Do problemy vyraznosti movlennia (Linhvistychnyi aspekt)[ On the problem of expressiveness of speech (Linguistic aspect)]. Nauka i osvita- Science and education 5, 118-120 [in Ukrainian].

*УДК 378.091.12:159*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1926-1938*

**Карпенко Ангеліна Андріївна** аспірантка, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, https://orcid.org/0009-0009-3133-2378

# ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена історичному аналізу становлення та еволюції системи професійної підготовки психологів у вищих навчальних закладах України, розглядаючи її трансформацію від XIX століття до сучасних євроінтеграційних процесів. Висвітлено, що до 1917 року психологічна освіта мала філософсько-педагогічну орієнтацію і була інтегрована в гуманітарні науки.

У радянський період психологія розвивалася як прикладна дисципліна в межах педагогіки, де значний вплив мав діяльнісний підхід О. М. Леонтьєва, що сприяв її практичній спрямованості у виховному процесі. Кардинальна перебудова системи розпочалася після здобуття Україною незалежності у 1991 році, що призвело до інституціоналізації психології як самостійної спеціальності та стрімкого розширення освітніх програм (включення клінічної, кризової, юридичної та організаційної психології) у відповідь на нові суспільні запити.

Особливу увагу приділено впровадженню навчальної та виробничої практики, зокрема вагомому внеску Г. С. Костюка у розробку її програм, що стало фундаментом для формування практичних навичок. Ключовим етапом модернізації стало приєднання України до Болонського процесу у 2005 році, яке спричинило перехід до трициклової системи, запровадження ECTS та компетентнісного підходу.

Підкреслюється, що практична підготовка є критично важливим чинником формування професійної свідомості та ідентичності майбутнього психолога, що реалізується через супервізію, наставництво та зворотний зв'язок.

Узагальнюючи, стаття констатує, що, незважаючи на значний шлях розвитку, сучасна система професійної підготовки все ще схильна до теоретизації, ігноруючи повноцінну практичну складову, що створює нагальну потребу в реформуванні освітнього середовища для підготовки компетентних фахівців, здатних ефективно реагувати на актуальні виклики сьогодення, включаючи зростаюче психологічне навантаження та кризові явища.

**Ключові слова:** професійна підготовка, професійна освіта, професійна діяльність, майбутній психолог.

**Karpenko Anhelina Andriivna** postgraduate student of Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, https://orcid.org/0009-0009-3133-2378

# HISTORICAL ASPECT OF THE FORMATION OF THE SYSTEM OF PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGISTS IN HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to the historical analysis of the formation and evolution of the system of professional training of psychologists in higher educational institutions of Ukraine, considering its transformation from the 19th century to modern European integration processes. It is highlighted that until 1917, psychological education had a philosophical and pedagogical orientation and was integrated into the humanities. In the Soviet period, psychology developed as an applied discipline within pedagogy, where the activity approach of O. M. Leontiev had a significant influence, which contributed to its practical orientation in the educational process. A radical restructuring of the system began after Ukraine gained independence in 1991, which led to the institutionalization of psychology as an independent specialty and the rapid expansion of educational programs (including clinical, crisis, legal and organizational psychology) in response to new social demands. Special attention is paid to the implementation of educational and production practice, in particular, the significant contribution of G. S. Kostyuk to the development of its programs, which became the foundation for the formation of practical skills. The key stage of modernization was Ukraine's accession to the Bologna Process in 2005, which led to the transition to a three-cycle system, the introduction of ECTS and a competency-based approach. It is emphasized that practical training is a critically important factor in the formation of professional consciousness and identity of a future psychologist, which is implemented through supervision, mentoring and feedback. In summary, the article states that, despite the significant path of development, the modern system of professional training is still prone to theorization, ignoring a full-fledged practical component, which creates an urgent need to reform the educational environment to train competent specialists capable of effectively responding to current challenges of today, including growing psychological stress and crisis phenomena.

**Keywords:** professional training, professional education, future psychologist, professional activity.

**Постановка проблеми.** Проблема полягає в тому, що сучасна система професійної підготовки психологів у вищій школі України, незважаючи на історичний розвиток від філософсько-педагогічної орієнтації (до 1917 р.) та інтеграцію в Болонський процес, не відповідає гострим суспільним і практичним викликам сьогодення, особливо в умовах воєнного часу та зростання психологічного навантаження. Існує критичний дисбаланс між значним обсягом

теоретичної складової та недостатнім рівнем практичної готовності випускників до надання кризової та травма-орієнтованої допомоги, попри впровадження компетентнісного підходу та механізмів супервізії. Таким чином, постановка проблеми полягає у необхідності глибокого осмислення історичних закономірностей становлення цієї системи для обґрунтування шляхів її невідкладної модернізації, спрямованої на посилення практичної компоненти, що є ключовим практичним завданням для забезпечення національної психологічної стійкості та ефективного відновлення ментального здоров'я суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі професійної підготовки особистості присвячено багато наукових досліджень, у рамках окремих наук розглянуто різні аспекти, сформовані різні позиції і концепції. Педагогічне осмислення професійної підготовки майбутніх фахівців закладів вищої освіти здійснили у своїх дослідженнях О. Абдуліна, В. Берека, М. Бубнова, І. Зязюн, Н. Ігнатенко, Л. Йовенко, В. Кузь, О. Мисечко, О. Павлик, Л. Поліщук, Л. Хомич, Л. Хоружа та ін. Значимість та актуальність професійної підготовки студентів-психологів розкрита в фундаментальних концепціях та оригінальних технологіях дослідників Д. Богоявленської, О. Бондаренко, С. Максименко, В. Панка, Є. Пряжнікової, Н. Пряжнікова, Л. Уманець, Н. Чепелєвої та інших.

Вчені І. Зязюн, В. Панок, В. Рибалка, М. Шаплавський, М. Бауер, М. Іванчук, Л. Карамушка, С. Максименко, Н. Ничкало особливу увагу приділяли розробці проблеми формування професійної компетентності, критичності мислення, здібностей до прогнозування, імпровізації, інноваційності, формування творчого потенціалу особистості майбутнього практика в системі вищої освіти.

**Мета статті –** дослідити закономірності становлення та виявити перспективи вдосконалення системи професійної підготовки психологів в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Професійна підготовка майбутніх психологів у системі вищої освіти України є надзвичайно важливою складовою формування якісної психолого-соціальної допомоги, що відповідає актуальним викликам суспільства. В умовах зростання психологічного навантаження на населення, пов’язаного із соціальною нестабільністю, воєнними подіями, економічною кризою та іншими стресогенними факторами, потреба в професійних фахівцях психологічного профілю з практичними навичками значно зросла.

Професійна підготовка є тим фундаментом, який забезпечує майбутнім психологам не лише володіння теоретичними знаннями, а й здатність застосовувати їх у реальному житті, працювати з людьми в різних умовах — від звичайних побутових ситуацій до надзвичайних, екстремальних обставин. Це створює необхідність глибшого осмислення історичного розвитку та сучасного стану системи професійної підготовки майбутніх психологів у вищих навчальних закладах України, що дозволяє виявити закономірності становлення цієї системи та перспективи її вдосконалення.

У період до 1917 року психологічна освіта в університетах України мала переважно філософсько-педагогічну орієнтацію, що було обумовлено як загальним рівнем розвитку психології як науки, так і специфікою освітньої системи того часу. Психологія ще не розглядалася як окрема, самостійна наука в сучасному розумінні — вона існувала в тісному зв'язку з філософією, педагогікою та фізіологією. Основними осередками формування психологічних знань були університети, зокрема Харківський, Київський, Одеський та Львівський. У цих закладах викладання психології входило до курсу філософських наук, а сам предмет мав назви на кшталт «раціональна психологія», «емпірична психологія» або «філософія душі».

Викладачі того часу — здебільшого філософи, педагоги чи медики — розглядали психологію як спосіб осмислення внутрішнього світу людини через призму логіки, етики та релігії. Психологічні знання застосовувалися переважно в контексті педагогічної діяльності: підготовки вчителів, викладачів, священнослужителів. Зміст курсів був спрямований на вивчення психічних процесів (уваги, пам'яті, мислення, емоцій), однак це вивчення носило споглядально-описовий характер. Експериментальна психологія ще не отримала належного розвитку, а дослідницька діяльність мала переважно теоретичну спрямованість.

Особливу роль у формуванні інтересу до психології відігравали філософські школи, що домінували у вищій освіті того часу. Ідеї І. Канта, Й. Гербарта, а згодом і В. Вундта активно обговорювалися в академічному середовищі. В українських університетах Вундтівське розуміння психології як науки про досвід починало проникати через праці окремих викладачів, проте загальна філософсько-етична рамка залишалася домінуючою. Особливу увагу приділяли також духовному й моральному вихованню особистості, що зумовлювало зацікавлення психологією як інструментом пізнання людської душі.

Таким чином, психологічна освіта в університетах України до 1917 року була інтегрованою частиною філософсько-педагогічного знання і виконувала допоміжну функцію у підготовці фахівців інших гуманітарних професій. Відсутність окремих кафедр психології та спеціалізованих програм практичної підготовки свідчила про початковий етап розвитку цієї галузі. Однак саме в цей період було закладено теоретичне підґрунтя для подальшої інституціоналізації психології як самостійної наукової дисципліни та професії.

У радянський період психологія в Україні почала активно формуватися як прикладна наука, з особливим акцентом на її інтеграцію у сферу педагогічної освіти. Психологічні знання перестали бути суто теоретичним об'єктом вивчення і дедалі частіше застосовувалися для вирішення практичних завдань у навчально-виховному процесі. У педагогічних інститутах психологія стала невід'ємною частиною підготовки майбутніх учителів, зокрема через викладання вікової, педагогічної, соціальної та загальної психології. Вона розглядалася як інструмент формування особистості учня, засіб впливу на

навчальну мотивацію, поведінку, соціальні навички. Такий підхід відповідав загальній ідеологічній спрямованості радянської освіти, де важливу роль відігравала свідомість, колективізм і формування "нової людини".

У своїй статті «Історичні етапи становлення психології розвитку» І.О. Лапченко розглядає вагомий внесок Олексія Миколайовича Леонтьєва у формування засад радянської психологічної науки, що значно вплинула на її розвиток як прикладної дисципліни. Авторка підкреслює, що саме діяльнісний підхід, розроблений О.М. Леонтьєвим на основі ідей Л.С. Виготського, став фундаментом для створення цілісної наукової парадигми, яка забезпечувала практичну орієнтацію психології у системі освіти. Цей підхід передбачав розгляд психіки як продукту активної взаємодії суб'єкта з навколишнім світом, що відкривало нові можливості для аналізу та регулювання навчально-виховного процесу.

У контексті педагогічних інститутів радянського періоду концепція Леонтьєва мала особливе значення, адже вона дозволяла не лише описувати психічні явища, а й впливати на них шляхом організації діяльності учнів. Саме тому ця теорія була активно впроваджена у викладання психологічних дисциплін у вищій школі. У статті І.О. Лапченко зазначається, що діяльнісний підхід сприяв інтеграції психології в педагогічну практику: через нього формувались методики, які дозволяли враховувати мотиваційні, емоційні та пізнавальні особливості учня в процесі навчання. Це сприяло не лише підвищенню ефективності освітнього процесу, а й поглибленню міждисциплінарного зв'язку між психологією та педагогікою [1].

Період здобуття Україною незалежності у 1991 році ознаменувався суттєвими трансформаціями в усіх сферах суспільного життя, і система вищої освіти не стала винятком. Психологічна наука, яка в радянський час була значною мірою обмежена ідеологічними рамками та функціонувала здебільшого як прикладна дисципліна в межах педагогіки, у 90-х роках отримала новий імпульс до розвитку.

В умовах побудови суверенної держави виникла потреба у фахівцях нової формації – психологах, здатних працювати не лише в системі освіти, а й у медицині, правоохоронних органах, соціальній сфері, бізнесі, сфері безпеки та управління. Саме це сприяло стрімкому розширенню освітніх програм із психології у вітчизняних університетах.

Вищі навчальні заклади почали активно відкривати спеціальності з психології як окрему освітню галузь. Якщо раніше викладання психології зосереджувалося переважно в межах педагогічних факультетів, то з початку 1990-х років психологія почала здобувати статус самостійної академічної спеціальності з власною структурою, факультетами, кафедрами, а згодом і науковими школами. З'явилася потреба не лише в оновленні змісту освітніх програм, а й у формуванні нових освітніх стандартів, які б відповідали вимогам часу та міжнародним підходам до підготовки психологів [2].

Програми з психології, які почали розроблятися в період незалежності України, включали значно ширший спектр дисциплін. До традиційної педагогічної, вікової, соціальної психології почали додаватися клінічна, юридична, кризова, організаційна психологія, психодіагностика, психологічне консультування, психотерапія, основи психокорекції, гендерна психологія та інші. Це дозволило готувати фахівців, здатних працювати в різноманітних умовах і відповідати на запити як індивідуальних клієнтів, так і цілих організацій.

Особливу роль у цьому процесі відіграли провідні національні університети, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Львівський національний університет імені Івана Франка, де були створені факультети або інститути психології. Важливим чинником стало також формування нових наукових підходів і залучення до викладання не лише вітчизняних, а й зарубіжних джерел, що стало можливим завдяки відкритості кордонів, участі в міжнародних освітніх програмах і налагодженню співпраці з європейськими партнерами [2].

В умовах незалежної України відбулося не лише розширення програм, а й зміна філософії самої освіти: від підготовки "функціональних" фахівців до формування особистості психолога, який здатен мислити критично, приймати рішення, проявляти етичну відповідальність та діяти в умовах непередбачуваності. Особлива увага почала приділятися практичній складовій підготовки студентів, формуванню практичних навичок, проходженню практики в психологічних службах, лікарнях, школах, реабілітаційних центрах.

Таким чином, 90-ті роки стали етапом докорінної перебудови психологічної освіти в Україні. Відбувся перехід від ідеологічно обмеженої дисципліни до багатовимірної сфери, що включає широкий спектр знань, навичок і компетентностей. Розширення освітніх програм у цей період стало відповіддю на нові суспільні запити й водночас – підґрунтям для формування сучасної української школи психології. У період становлення психологічної освіти в Україні, особливо в другій половині XX століття, важливим кроком стало впровадження програм навчальної та виробничої практики для студентів-психологів. Ці програми були спрямовані на забезпечення майбутніх фахівців необхідними навичками та досвідом для ефективної професійної діяльності. Одним із ключових дослідників, який зробив значний внесок у розробку та впровадження таких програм, був Григорій Силович Костюк.

Григорій Силович Костюк (1899–1982) – видатний український психолог, педагог і організатор науки. Його наукова діяльність охоплювала широке коло питань, включаючи вікову та педагогічну психологію, методологію психологічних досліджень, а також проблеми навчання і виховання. Г.С. Костюк був одним із засновників Інституту психології в Києві, де активно працював над розробкою теоретичних і практичних основ підготовки психологів [3].

У своїх працях Г.С. Костюк підкреслював важливість поєднання теоретичних знань із практичними навичками в процесі підготовки майбутніх психологів. Він наголошував, що ефективна професійна діяльність психолога неможлива без ґрунтовного практичного досвіду, який формується під час навчальної та виробничої практики. Завдяки його ініціативі були розроблені перші програми практики для студентів-психологів, які включали ознайомлення з роботою в різних установах: школах, медичних закладах, виробничих підприємствах та інших організаціях, де потрібна психологічна допомога. Програми навчальної та виробничої практики, запропоновані Г.С. Костюком, передбачали поступове занурення студентів у професійну діяльність. На початкових етапах студенти проходили ознайомчу практику, під час якої вони спостерігали за роботою досвідчених фахівців, вивчали документацію та особливості функціонування установ. Наступні етапи передбачали активну участь студентів у проведенні психологічних досліджень, консультуванні, корекційно-розвивальній роботі під керівництвом наставників. Такий підхід сприяв формуванню у студентів необхідних професійних компетентностей, розвитку навичок самостійної роботи та відповідальності за прийняті рішення.

Важливим аспектом програм практики було забезпечення міждисциплінарного підходу. Г.С. Костюк вважав, що психологи повинні працювати в тісній співпраці з педагогами, медиками, соціальними працівниками та іншими фахівцями для комплексного вирішення проблем клієнтів. Тому під час практики студенти залучалися до спільних проектів, брали участь у міждисциплінарних командах, що дозволяло їм краще розуміти специфіку роботи суміжних професій і ефективно взаємодіяти в майбутній професійній діяльності.

Завдяки зусиллям Григорія Силовича Костюка та його колег, програми навчальної та виробничої практики стали невід'ємною частиною підготовки студентів-психологів в Україні. Вони заклали основу для формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в різних сферах суспільного життя, надаючи кваліфіковану психологічну допомогу та підтримку [3].

Впровадження стандартів Болонського процесу в систему підготовки психологів в Україні стало важливим кроком на шляху інтеграції національної освіти до Європейського простору вищої освіти (ЄПВО). Після приєднання України до Болонського процесу в 2005 році розпочалася масштабна реформа вищої освіти, спрямована на гармонізацію освітніх стандартів, підвищення якості навчання та забезпечення мобільності студентів і викладачів [4].

Однією з ключових змін стало впровадження трициклової системи навчання: бакалавр, магістр, доктор філософії. Ця структура дозволила уніфікувати освітні рівні та полегшити визнання українських дипломів за кордоном. Для спеціальності "Психологія" це означало перегляд освітніх програм з метою адаптації їх до нових вимог, що включало оновлення змісту дисциплін, впровадження інноваційних методів навчання та посилення практичної підготовки студентів.

Важливим аспектом стало запровадження Європейської кредитно-трансферної та накопичувальної системи (ECTS), яка забезпечує прозорість навчальних програм і сприяє академічній мобільності. Кредити ECTS відображають обсяг роботи, необхідний для засвоєння певного курсу, що дозволяє студентам легко переносити результати навчання між різними закладами освіти як в Україні, так і за її межами. Для студентів-психологів це відкриває можливості для участі в міжнародних обмінах, стажуваннях та спільних освітніх проектах.

Забезпечення якості освіти стало пріоритетом у контексті Болонського процесу. Було створено внутрішні та зовнішні системи оцінювання якості, які передбачають регулярний моніторинг та акредитацію освітніх програм. Для підготовки психологів це означало підвищення вимог до кваліфікації викладачів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних методик викладання, зокрема інтерактивних технологій, кейс-стаді та симуляційних тренінгів.

Академічна мобільність стала ще одним важливим компонентом реформ. Українські заклади вищої освіти активно долучилися до програм обміну, таких як Erasmus+, що дозволило студентам і викладачам набувати міжнародного досвіду, обмінюватися знаннями та найкращими практиками. Для студентів-психологів це відкриває перспективи ознайомлення з різними психологічними школами, методами досліджень та терапевтичними підходами, що сприяє формуванню фахівців з широким світоглядом та високим рівнем компетентності.

Впровадження стандартів Болонського процесу також сприяло розвитку міждисциплінарних зв'язків та інтеграції науки і практики. Освітні програми з психології були доповнені курсами з суміжних дисциплін, таких як нейронауки, соціологія, педагогіка, що дозволило студентам отримати комплексне уявлення про предмет дослідження та розширити спектр професійних компетенцій [4].

Таким чином, адаптація системи професійної підготовки психологів до стандартів Болонського процесу сприяла підвищенню якості освіти, розширенню міжнародної співпраці та мобільності, а також підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в сучасному глобалізованому суспільстві.

Адаптація практичної підготовки майбутніх психологів до європейських стандартів, зокрема через впровадження компетентнісного підходу, є важливим кроком у реформуванні вищої освіти України в контексті Болонського процесу. Компетентнісний підхід спрямований на формування у студентів не лише теоретичних знань, а й здатності застосовувати їх на практиці, що є критично важливим для професії психолога.

У процесі адаптації навчальних програм з психології до європейських вимог особлива увага приділяється збалансуванню теоретичних і практичних компонентів підготовки. Це передбачає збільшення обсягу практичних занять, впровадження стажувань та практик у реальних умовах, використання інтерактивних методів навчання, таких як кейс-стаді, рольові ігри та симуляції.

Такі підходи сприяють розвитку критичного мислення, комунікативних навичок та здатності приймати рішення в нестандартних ситуаціях.

Згідно з дослідженням Білик В. Г., компетентнісний підхід є важливим засобом модернізації природничо-наукової підготовки майбутніх психологів у вищих навчальних закладах. Авторка підкреслює необхідність оптимізації співвідношення обсягу і якості природничо-наукової та професійної підготовки, а також активізації процесів самоосвіти студентів для підготовки висококваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців на ринку праці [5].

Крім того, впровадження компетентнісного підходу вимагає підготовки викладацького складу, здатного ефективно реалізовувати нові методи навчання та оцінювання. Це включає підвищення кваліфікації викладачів, обмін досвідом з європейськими колегами та участь у міжнародних освітніх проектах.

Таким чином, адаптація практичної компоненти професійної підготовки психологів до європейських вимог через впровадження компетентнісного підходу сприяє підвищенню якості освіти, забезпечує відповідність випускників сучасним професійним стандартам та підвищує їх конкурентоспроможність на європейському та світовому ринку праці. Практична підготовка є невід'ємною частиною професійного зростання майбутніх психологів, оскільки на практиці теоретичні знання поєднуються з реальними навичками та кмітливістю, які є передумовою активної професійної діяльності. Процес сприяє формуванню професійної свідомості, яка включає усвідомлення власної ролі в професії, розуміння етичних норм, розвиток професійної ідентичності та відповідальності [7].

Професійна свідомість психолога формується через безпосередній досвід взаємодії з клієнтом: безпосередні дії в життєвих ситуаціях і подальший аналіз і рефлексія власних дій. Саме в процесі практики студенти-психологи постійно стикаються з безліччю випадків, тому їм доводиться застосовувати теоретичні знання, виховувати та розвивати емпатію та комунікативні навички, а також здатність приймати рішення в невизначених умовах. Це навчання сприяє усвідомленню особистих і професійних кордонів, а створення етичної позиції веде до розвитку професійної ідентичності.

Крім того, професійна свідомість практичного психолога має складну структуру, яка включає потребнісно-мотиваційну, інтелектуальну, духовно-моральну та діяльнісно-практичну сфери особистості. Ці компоненти формуються під час реального процесу, коли учень не лише застосовує знання, а й аналізує власні реакції, досвід і ставлення. Це допомагає йому краще зрозуміти себе як професіонала. Взаємодія не відіграє великої ролі у формуванні професійної ідентичності майбутніх психологів. Швидше через клієнтів, керівників і колег студенти формують уявлення про себе в професійній ролі, і поступово їхні власні цінності та переконання збігаються з професійними стандартами, що веде до інтеграції особистого та професійного «я». Такий процес є критично важливим для підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в різних контекстах і з різними категоріями клієнтів.

Ключовим елементом практичної підготовки є супервізія – як зворотний зв’язок для підтримки студентів під час набуття ними досвіду в певній професії. Положення сприяє розвитку рефлексивних навичок, які допомагають вам аналізувати свої дії та, що більш важливо, ваші емоційні реакції. Це основа формування компетентності та свідомості [7].

Отже, практика є ключовою у формуванні експертного розуму майбутнього психолога. Це допомагає поєднати книжкову кмітливість із справжніми навичками, а також стимулює розвиток самостійності в роботі, етики та ясного мислення – усе це необхідно для успіху на роботі.

Супервізія, наставництво та зворотний зв'язок відіграють ключову роль у процесі професійного становлення майбутніх психологів під час проходження практики. Ці елементи сприяють інтеграції теоретичних знань із практичними навичками, формуванню професійної ідентичності та забезпеченню високих стандартів етичної та професійної діяльності.

Супервізія є процесом, у якому досвідчений фахівець (супервізор) надає підтримку, зворотний зв'язок і рекомендації студенту або молодому спеціалісту (супервізанту) щодо його професійної діяльності. Цей процес спрямований на підвищення ефективності роботи, розв'язання складних випадків, особистісний розвиток фахівця та забезпечення дотримання етичних норм у роботі. Супервізія допомагає майбутнім психологам усвідомити свої сильні сторони та зони розвитку, сприяє формуванню рефлексивних навичок і критичного мислення.

Наставництво є формою професійної підтримки, за якої досвідчений фахівець (наставник) передає свої знання, навички та досвід менш досвідченому колезі або студенту.

У контексті підготовки психологів наставництво сприяє адаптації до професійного середовища, ознайомленню з практичними аспектами роботи та формуванню професійних цінностей. Наставник допомагає студенту розвинути необхідні компетентності, надає поради щодо вирішення професійних завдань і підтримує в процесі особистісного та професійного зростання.

Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною супервізії та наставництва, оскільки забезпечує студенту інформацію про його професійну діяльність, успіхи та недоліки. Конструктивний зворотний зв'язок сприяє усвідомленню власних дій, корекції поведінки та вдосконаленню професійних навичок. Він також допомагає студенту розвинути саморефлексію, що є важливим елементом професійної компетентності психолога.

У процесі проходження практики супервізія, наставництво та зворотний зв'язок створюють безпечне середовище для експериментування, навчання на помилках та розвитку професійної впевненості. Вони сприяють формуванню етичної відповідальності, розвитку емпатії та комунікативних навичок, необхідних для ефективної взаємодії з клієнтами та колегами. Крім того, ці елементи допомагають студентам зрозуміти значення постійного професійного розвитку та важливість підтримки колег у професійному середовищі.

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що система професійної підготовки майбутніх психологів у вищій освіті України пройшла складний і водночас закономірний шлях розвитку, трансформуючись відповідно до суспільно-політичних змін, освітніх викликів і професійних запитів. Витоки професійної підготовки психологів мають глибоке філософсько-педагогічне підґрунтя, яке формувалося ще у XIX столітті в межах провідних освітніх інституцій. Радянський період ознаменувався перетворенням психології на прикладну науку, що поступово інтегрувалася у структуру педагогічної освіти, проте практична складова залишалася обмеженою. Лише з набуттям незалежності України у 1991 році відбулося активне переосмислення ролі практики у професійній підготовці психологів, що стало результатом розширення освітніх програм, появи нових форм практики та наближення змісту навчання до реальних потреб суспільства.

Євроінтеграційні процеси та приєднання України до Болонського процесу стали потужним імпульсом для модернізації освітніх програм, орієнтації на компетентнісний підхід, підвищення ролі практичної підготовки у формуванні фахових умінь, а також приведення навчальних планів у відповідність до європейських стандартів. Особливе значення у цьому контексті набуває практика як ключовий чинник формування професійної ідентичності майбутнього психолога. Саме завдяки практиці студенти навчаються застосовувати теоретичні знання, формують навички етичної поведінки, взаємодії з клієнтами, аналізу власних професійних дій та прийняття рішень у складних ситуаціях.

У сучасному світі, що динамічно змінюється, зростає попит на психологічні послуги, оскільки технологічний прогрес та кризові явища виснажують психічне здоров'я населення. Однак, освітнє середовище, що готує фахівців, не відповідає цим викликам, оскільки надає перевагу теоретичній складовій, ігноруючи практичну підготовку. Отже, виникає нагальна потреба в дослідженні та реформуванні системи психологічної освіти, щоб забезпечити країну компетентними спеціалістами, здатними ефективно справлятися із сучасними викликами.

**Висновки.** Система професійної підготовки психологів у вищій школі України пройшла складну еволюцію: від філософсько-педагогічної орієнтації (до 1917 р.) та інтеграції в педагогічну освіту як прикладної науки (радянський період, з вагомим внеском діяльнісного підходу О. М. Леонтьєва) до інституціоналізації як самостійної спеціальності (з 1991 р.). Ключові трансформації новітнього періоду були зумовлені суспільними запитами та євроінтеграційними процесами, зокрема впровадженням Болонських стандартів (з 2005 р.) та компетентнісного підходу. Це забезпечило перехід до трициклової системи, розширення спектру дисциплін (клінічна, кризова, юридична психологія тощо) та, що найважливіше, посилення ролі практичної підготовки. Саме практика, до розвитку якої значно доклався Г. С. Костюк та яка тепер включає супервізію, наставництво та зворотний зв'язок, визнана ключовим чинником формування

професійної свідомості та ідентичності майбутнього фахівця, забезпечуючи поєднання теоретичних знань із реальними навичками та етичною відповідальністю. Незважаючи на значний прогрес, домінування теоретичної складової над практичною в сучасній освітній системі психологів залишається гострою проблемою, що особливо актуалізується в умовах зростання психологічного навантаження на населення (воєнні події, соціальна нестабільність). У зв'язку з цим, перспективи подальших досліджень мають бути зосереджені на розробці та науковому обґрунтуванні моделей ефективної інтеграції практики в освітній процес, що відповідають сучасним європейським стандартам та потребам українського суспільства. Необхідне вивчення та впровадження інноваційних форм практичної підготовки (наприклад, симуляційні центри, довгострокові стажування, міждисциплінарні проекти) та оцінка їхнього впливу на формування ключових компетентностей психологів. Також актуальним є дослідження оптимізації системи супервізії та наставництва як інструментів забезпечення якості та етичності професійної діяльності.

***Література:***

1. Лапченко І. Історичні етапи становлення психології розвитку. *Гуманітарний корпус*. 2018. № 16. С. 105–108. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80d6ed6f-7b89-46a1-b620-8a576eb96fea/content.

2. Панок В., Острова В. Психологічна служба вищого навчального закладу: Метод. посіб. Київ: «Освіта України», 2010. 230 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/5957/1/ps_VNZ.pdf.

3. Г.С.Костюк – особистість, вчений, громадянин / ред. С. Максименко. Київ : Ніка-Центр, 2010. 216 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6256/1/Kostyuk.indd.pdf.

4. Бугров В., Гожик А. Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні : монографія. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. 156 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/bologna-process-in-ukraine.pdf.

5. Білик В. Компетентнісний підхід до природничо-наукової підготовки майбутніх психологів у вищих навчальних закладах. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2017. № 2. С. 162-167. URL: https://pedagogy.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/25-1.pdf.

6. Синишина В. Професійна ідентичність майбутніх практичних психологів на етапі навчання в закладах вищої освіти. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. 2019. № 89. С. 39–43. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2019-89-7.

7. Ушакова І. Супервізія : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 228 с. URL: https://ru.scribd.com/document/806291043/Ушакова-І-В-Супервізія-2011.

***References:***

1. Lapchenko, I. (2018). Istorychni etapy stanovlennia psykholohii rozvytku [Historical stages of the formation of developmental psychology]. *Humanitarnyi korpus*, 16, 105–108. Retrieved from https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80d6ed6f-7b89-46a1-b620-8a576eb96fea/content [in Ukrainian].

2. Panok, V., & Ostrova, V. (2010). *Psykholohichna sluzhba vyshchoho navchalnoho zakladu*: Metod. posib. [*Psychological service of a higher educational institution*: Methodological guide]. K: Osvita Ukrainy. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/5957/1/ps_VNZ.pdf [in Ukrainian].

3. Maksymenko, S. (Ed.). (2010). *H.S. Kostiuk – osobystist, vchenyi, hromadianyn* [H.S. Kostiuk – personality, scientist, citizen]. K: Nika-Tsentr. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6256/1/Kostyuk.indd.pdf [in Ukrainian].

4. Buhrov, V., & Hozhyk, A. (2014). *Pravovi zasady realizatsii Bolonskoho protsesu v Ukraini*: monohrafiia [*Legal principles of the implementation of the Bologna process in Ukraine*: Monograph]. K: DP "NVC "Priorytety." Retrieved from https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/bologna-process-in-ukraine.pdf [in Ukrainian].

5. Bilyk, V. (2017). Kompetentnisnyi pidkhid do pryrodnycho-naukovoi pidhotovky maibutnikh psykholohiv u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Competence-based approach to natural science training of future psychologists in higher educational institutions]. *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu*, 2, 162-167. Retrieved from https://pedagogy.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/25-1.pdf [in Ukrainian].

6. Synyshyna, V. (2019). Profesiina identychnist maibutnikh praktychnykh psykholohiv na etapi navchannia v zakladakh vyshchoi osvity [Professional identity of future practical psychologists at the stage of study in institutions of higher education]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky*, 89, 39–43. Retrieved from https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2019-89-7 [in Ukrainian].

7. Ushakova, I. (2011). *Supervizііa*: navch. posib. [*Supervision*: Study guide]. Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. Retrieved from https://ru.scribd.com/document/806291043/Ушакова-І-В-Супервізія-2011 [in Ukrainian].

*УДК 378.147*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1939-1951*

**Кіт Володимир Дмитрович** аспірант кафедри технологічної освіти, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0009-0001-6464-1435

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ВІДЕОМОДУЛІВ НА ЦИФРОВІЙ ОСНОВІ У ПРОЦЕСІ ПІДНОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ТЕХНОЛОГІЙ

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та методичні основи ефективного впровадження цифрових інструментів та відеоконтенту в освітній процес, що є критично важливим для підвищення якості підготовки сучасних педагогів. Метою дослідження є окреслення основних педагогічних підходів під час підготовки майбутніх викладачів технологій до використання навчальних відеомодулів на цифровій основі. Завданням дослідження є теоретичне обґрунтування та удосконалення методики підготовки майбутніх учителів технологій до інноваційного використання цифрових технологій, зокрема навчальних відеомодулів, на основі компетентнісного підходу. Обґрунтовано, що компетентнісний підхід є основою підготовки, де кінцевим результатом є сформована інтегрована здатність використовувати цифрові технології та засоби для виконання професійних і навчальних завдань. Визначено, що формування цієї компетентності охоплює знання, вміння, досвід, цінності та ставлення, які можуть цілісно реалізовуватися на практиці. Особлива увага приділена дидактичним принципам, що сприяють розвитку критичного мислення: активності, проблемності, індивідуального та творчого підходу, рефлексивності та практичної спрямованості. Для реалізації цих принципів використовуються відповідні методи, психолого-педагогічний інструментарій та інтерактивні технічні засоби. Проаналізовано застосування цифрових інструментів (Miro, Padlet, Moodle, Google Classroom) для створення активного освітнього середовища, яке розвиває критичне мислення та навички розв'язування складних завдань. Виокремлено сучасну інтерактивну форму візуального навчання – SMART-лекцію, яка поєднує засоби візуалізації, інтерактивні комп’ютерні технології та відеозапис, відповідаючи критеріям Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed. Розглянуто значний потенціал штучного інтелекту для індивідуалізації освіти, адаптації навчальних матеріалів до потреб студента та генерації інноваційних інтегрованих навчальних матеріалів (інтерактивні уроки, відеокурси). Підкреслено важливість вирішення проблем конфіденційності та додаткової підготовки викладачів для ефективної інтеграції штучного інтелекту. У статті акцентовано увагу на методичному конструюванні уроку технологій з

використанням рефлексивно-гуманістичних елементів (матриці цілей, «Рефлексивні карти успіху» та «Рефлексивні карти уроку технологій»).

Визначено особливості навчального діалогу з комп'ютером, вказано на його педагогічну спрямованість та потенційні порушення психологічних принципів взаємодії. Запропоновано методику впровадження інновацій, що є ітераційним процесом, та підкреслено роль багатофункціональних цифрових освітніх ресурсів (графічні, текстові, фото- та відеоматеріали) у досягненні сучасних освітніх цілей.

**Ключові слова:** навчальні відеомодулі, цифрові технології, компетентнісний підхід, SMART-лекція, штучний інтелект, підготовка викладачів технологій, інтерактивні технології.

**Kit Volodymyr Dmytrovych** PhD student of the Department of Technological Education, Mykhailo Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0001-6464-1435

## MODERN APPROACHES TO THE USE OF DIGITALLY BASED TEACHING VIDEO MODULES IN THE PROCESS OF TRAINING FUTURE TECHNOLOGY TEACHERS

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of the effective implementation of digital tools and video content in the educational process, which is critically important for improving the quality of training modern teachers. The purpose of the study is to outline the main pedagogical approaches in the preparation of future technology teachers to use digitally based training video modules. The objective of the study is to theoretically substantiate and improve the methodology for training future technology teachers for the innovative use of digital technologies, in particular educational video modules, based on a competency-based approach. It is substantiated that the competency-based approach is the basis of training, where the final result is the formed integrated ability to use digital technologies and tools to perform professional and educational tasks. It is determined that the formation of this competence encompasses knowledge, skills, experience, values and attitudes that can be holistically implemented in practice. Special attention is paid to didactic principles that contribute to the development of critical thinking: activity, problem-solving, individual and creative approach, reflexivity and practical orientation. To implement these principles, appropriate methods, psychological and pedagogical tools and interactive technical means are used. The use of digital tools (Miro, Padlet, Moodle, Google Classroom) to create an active educational environment that develops critical thinking and skills in solving complex problems is analyzed. A modern interactive form of visual learning is highlighted - SMART-lecture, which combines visualization tools, interactive computer technologies and video recording, meeting the criteria of Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed. The significant potential of artificial

intelligence for individualizing education, adapting educational materials to the needs of the student and generating innovative integrated educational materials (interactive lessons, video courses) is considered. The importance of solving confidentiality problems and additional training of teachers for the effective integration of artificial intelligence is emphasized. The article focuses on the methodical construction of a technology lesson using reflective-humanistic elements (goal matrices, "Reflective success maps" and "Reflective technology lesson maps"). The features of educational dialogue with a computer are determined, its pedagogical orientation and potential violations of psychological principles of interaction are indicated. A methodology for implementing innovations, which is an iterative process, is proposed, and the role of multifunctional digital educational resources (graphic, text, photo and video materials) in achieving modern educational goals is emphasized.

**Keywords:** educational video modules, digital technologies, competency-based approach, SMART lecture, artificial intelligence, training of technology teachers, interactive technologies.

**Постановка проблеми.** Держава як суб'єкт політичної влади є ключовим фактором як негайної, так і довгострокової політики та стратегії забезпечення безпеки України. Ефективне існування та розвиток держави в умовах динамічних суспільно-політичних змін значною мірою залежить від здатності створити та реалізувати всеохоплюючу стратегію. Така стратегія має бути фундаментальною для довгострокової політики, спираючись на цінності, потреби, інтереси та цілі суспільства.

Політика та стратегія, за своєю природою, ґрунтуються на теорії вирішення проблем, яка визначає шляхи та методи формування державної політики та стратегії. Для створення безпечного середовища необхідні: розуміння поточного політичного клімату та його впливу на державну політику; оцінка довгострокових тенденцій та потенційних загроз, які можуть вплинути на безпеку України; чітке визначення важливості політики та стратегії для держави та виділення ключових напрямків дій; створення детального плану з чітко визначеними етапами реалізації політики та стратегії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** висвітлив ключові аспекти дослідженнь з даної проблеми: професійна підготовка майбутніх учителів технологій, використання цифрових технологій у навчанні та інтерактивні підходи.

У педагогічних дослідженнях закладено теоретико-методичну основу для розуміння процесу підготовки майбутніх викладачів технологій, їхніх компетентностей та вимог до професійної діяльності. Дослідники В.Бойчук, Д. Кільдеров, І. Смирнова у своїх докторських дисертаціях глибоко розкривають теоретичні і методичні основи підготовки майбутніх учителів технологій. Ці роботи є фундаментальними для обґрунтування необхідності впровадження інноваційних (зокрема, цифрових) підходів у навчальний процес.

Важливими для поглибленого вивчення теми є дослідження щодо використання сучасних технологій, зокрема цифрових і відео, у контексті освітнього процесу. Дослідники Т. Паска та Б. Паска розглядають особливості використання цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх педагогів загалом. Це дозволяє екстраполювати загальні тенденції на специфіку підготовки вчителів технологій. М. Корець та Д. Чумаченко аналізують застосування інформаційно-комунікаційних технологій для організації дистанційного навчання. І.Голіяд та М. Тропіна розкривають тему цифрового супроводу проектної діяльності. І. Голубцова розглядає впровадження інтерактивних технологій, що є сучасним трендом у педагогіці.

**Метою** статті є окреслення основних педагогічних підходів під час підготовки майбутніх викладачів технологій до використання навчальних відеомодулів на цифровій основі. Завданням дослідження є теоретичне обґрунтування та удосконалення методики підготовки майбутніх учителів технологій до інноваційного використання цифрових технологій, зокрема навчальних відеомодулів, на основі компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні підходи до використання навчальних відеомодулів з інноваційним використанням цифрових технологій (ЦТ) розглянемо під час підготовки майбутніх викладачів технологій, бо рахунку, це сприяє підвищенню якості освіти як для педагогів, так і для учнів.

В основу підготовки майбутніх вчителів технологій до інноваційного використання ЦТ покладено компетентнісний підхід, відповідно до якого кінцевим результатом підготовки є сформовані на основі здобутих знань, вмінь і навичок, досвіду навчальної та життєвої діяльності, вироблених ціннісних орієнтацій, позитивної мотивації. Теоретично обґрунтувано та удосконалено методику підготовки майбутніх вчителів технологій до інноваційного використання ЦТ у професійній діяльності на основі компетентнісного підходу. Формування компетентностей щодо інноваційного використання ЦТ це процес оволодіння майбутніми викладачами технологій інтегрованою здатністю використовувати цифрові технології та засоби для виконання навчальних задач, що складається із знань, умінь, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці. Серед дидактичних принципів підготовки майбутніх вчителів технологій до інноваційного використання ЦТ у професійній діяльності є такі, які пов’язані з розвитком критичного мислення в особистості: активності та проблемності навчання, індивідуального та творчого підходу, рефлексивності, практичної спрямованості завдань тощо. Для формування компетентності інноваційного використання ЦТ використовуюся відповідні методи навчання, психолого-педагогічній інструментарій та інтерактивні технічні засоби навчання.

Застосування цифрових інструментів, таких як інтерактивні дошки, платформи для візуалізації та спільного редагування (Miro, Padlet), системи управління навчанням (Moodle, Google Classroom), сприяє формуванню

активного освітнього середовища та залученню студентів до навчального процесу. Інтерактивні технології дозволяють студентам розвивати критичне мислення, навички розв'язування складних завдань шляхом аналізу ситуацій та даних. Вони також сприяють формуванню здатності зважувати різні точки зору, приймати обґрунтовані рішення, брати активну участь у дискусіях та взаємодіяти з іншими учасниками навчального процесу [Резніченко].

Сучасною інтерактивною формою візуального навчання у вищій школі, в якій використовуються засоби візуалізації, почали іменувати як SMART-лекція. Поняття «SMART-лекція» розкриває Д. Кільдеров, спираючись на дослідження в області когнітивно-візуальної методики. Він виділив деякі необхідні складові візуального навчання: використання засобів візуалізації; включення спеціально розроблених візуалізованими завдань; застосування візуалізованими доказів теорем, задач, виведення формул; додавання візуалізованими історичних фактів, асоціацій і стереотипів; впровадження інтерактивних комп'ютерних технологій; конструювання візуальної навчальної середовища. Всі необхідні складові візуального навчання вдало поєднуються:

• Specific – SMART-лекція містить або чітко сформована доказ теореми у вигляді таблиці, рядки якої закриті для слухачів лекції, а по ходу лекції вони відкриваються; або чітко сформований алгоритм розв'язання математичної задачі у вигляді закритої блок-схеми, яка відкривається по ходу лекції.

• Measurable – SMART-лекція включає в себе якісь способи вимірювання запам'ятовування змісту лекції у формі інтерактивного словника, інтерактивного кросворду та ін.

• Agreed – SMART-лекція являє собою інтерактивне виклад інформації, представлене за допомогою таких способів управління інформацією, як гіперпосилання.

• Realistic – SMART-лекція створюється в рамках можливостей програмного забезпечення інтерактивної дошки.

• Timed – SMART-лекція доступна студенту в будь-який час, так як здійснюється відеозапис лекції засобами самої інтерактивної дошки; для підготовки до іспиту студенту достатньо переглянути відеоролик всього, що відбувається під час лекції.

Штучний інтелект (ШІ) також має значний потенціал покращити навчальний процес, сприяючи індивідуалізації освіти. Завдяки можливостям ШІ можна адаптувати навчальні матеріали до рівня знань, умінь та навичок кожного студента. Це дозволяє підвищити ефективність засвоєння інформації та створити більш персоналізований навчальний досвід. Проте, інтеграція ШІ в освіту викликає певні питання. Зокрема, необхідно вирішити проблеми забезпечення конфіденційності даних студентів та підготувати викладачів до ефективного використання цих технологій. Важливим кроком є додаткова підготовка педагогічних працівників з метою успішного застосування інноваційних технологій. Це дозволить зберегти якість освітнього процесу на всіх його етапах

та максимально реалізувати переваги ШІ [Папач, О. І., Горожанкіна, О. Ю., & Різак, Г. В. (2024)]

Розглянемо перспективи створення інноваційних навчальних матеріалів з використанням штучного інтелекту (ШІ). ШІ може генерувати інноваційні інтегровані навчальні матеріали, такі як інтерактивні уроки, мультимедійні презентації та відеокурси.

Це робить навчання більш захоплюючим і ефективним, сприяючи активному залученню студентів. Автоматизована обробка зображень і відео. ШІ допомагає впізнавати об'єкти на зображеннях і відео, а також аналізувати їхні властивості. [Коломієць А. М., Кушнір О. І.]

Сучасні технології штучного інтелекту (ШІ), що інтегруються в систему середньої освіти, пропонують принципово новий підхід до навчання, який кардинально відрізняється від традиційних методів. Зокрема це індивідуалізація навчального процесу. Адаптивні навчальні платформи, такі як Edmodo, дозволяють налаштовувати завдання та навчальний матеріал індивідуально для кожного учня.

Це суттєво відрізняється від стандартних занять, де всі учні отримують однакову інформацію, незважаючи на їхні індивідуальні потреби. Завдяки такому підходу підвищується ефективність навчання, оскільки кожен учень може працювати в своєму темпі, а матеріал адаптується до його рівня знань. Рекомендаційні системи, такі як Khan Academy, надають учням контент та завдання відповідно до їхніх результатів. Це відрізняється від традиційного підходу, коли учні часто отримують однакові матеріали незалежно від рівня їхньої підготовки.

Віртуальні асистенти та чат-боти, наприклад IBM Watson, забезпечують швидкий доступ до відповідей та допомоги. На відміну від традиційних методів, коли учням доводиться чекати відповіді від викладача або самостійно шукати пояснення, що може займати багато часу, застосування віртуальних асистентів дозволяє отримувати негайну допомогу, роблячи навчання більш інтерактивним та доступним [Чернова, Т. Ю., Охман, Н. І., & Бондар, Є. В. (2024)]

Методичне конструювання уроку технологій передбачає наявність наступних елементів [Смірнова, с. 101-105.]:

матриці рефлексивно-гуманістичних освітніх цілей – таблиці, що дозволяє графічно подати результати розвитку на уроці технологій рефлексивних здібностей учнів;

«Рефлексивної карти успіху» учня – це побудова та візуалізація індивідуальної рефлексивно-гуманістичної навчальної траєкторії учня, створеної разом з вчителем на початку вивчення курсу технологій із використанням сучасних ІТ;

Спеціальних рефлексивних методів та прийомів рефлексивно-гуманістичного навчання. До них належать методи: рефлексивної гри, моделювання, рефлексивного полілогу, рефлексивної рівноваги, рефлексивних інверсій;

«Рефлексивної карти уроку технологій» – електронної таблиці, метою створення і заповнення якої є рефлексивний аналіз уроку вчителем для його удосконалення у майбутньому.

Навчальних засобів рефлексивно-гуманістичного середовища;

Головна характеристика навчального діалогу з комп'ютером – його педагогічна спрямованість. Від неї залежать інші параметри, які можна задавати діалогу учень-комп'ютер. Порушення психологічних принципів взаємодії учнів з комп'ютером найчастіше проявляється таким чином: надмірна допомога. У результаті надмірної регламентації діяльності учня– звужується «поле самостійності» пошуку розв'язку; недостатня допомога. Таке явище, як правило, спостерігається в– навчальних системах з непрямим управлінням навчальною діяльністю. Результати виявляються у формі загальних рекомендацій, які майже не будуть застосовані на практиці; неадекватність оціночних суджень. Вона викликана тим, що не– враховується історія навчання; надмірність допоміжного діалогу. Комп'ютер для визначення змісту– відповіді задає багато питань, чим відволікає учня від розв'язання завдання; збої комп'ютера. Комп'ютер унаслідок помилок у програмному– забезпеченні може давати неправильні відповіді; недостатня вмотивованість допомоги. Комп'ютер може вказувати лише на– наступний крок у розв'язанні, але не розкриває напряму пошуку, прийомів розв'язання, його теоретичних принципів; надмірна категоричність. Вона викликає негативні реакції в учнів у тих– випадках, коли вони знаходять нешаблонний розв'язок не передбачений програмою. Учні в такому випадку демонструють до комп'ютера зверхність, ігнорують наступні його вказівки.

До цифрових інструментів навчання належать різноманітні освітні ресурси, що містять графічні, текстові, фото- та відеоматеріали в цифровому форматі. Ці ресурси призначені для досягнення сучасних освітніх цілей і завдань. Багатофункціональні цифрові освітні ресурси надають можливість зберігати великий обсяг інформації, швидко знаходити та отримувати доступ до необхідних джерел, об'єктивно оцінювати знання учнів, наочно представляти складні поняття та процеси. Крім того, вони дозволяють використовувати різноманітні графічні оформлення та отримувати інформацію в різних форматах (візуальному, аудіо тощо). Ефективна реалізація інформатизації освітнього середовища потребує підготовки майбутніх учителів гуманітарних дисциплін до використання цифрових технологій у своїй професійній діяльності. Це включає також оволодіння методами проектування освітнього процесу з використанням цифрових освітніх ресурсів [Чубінська, Н. ., & Петришин, С. (2024).]

Методика навчальної діяльності в переважній більшості випадків являє собою ітераційний поступовий процес. Розглядаючи ітерацію як покрокове наближення до певної мети, можливо застосувати цей метод як під час лекцій, так і в ході виконання лабораторних робіт з програмування. Специфіка завдань до лабораторних робіт повинна відповідати ітераційному процесу, який виражено в побудові низки алгоритмів і програм розв'язування задач і при якому

кожний наступний алгоритм є уточненням або розширенням попереднього. У такий спосіб побудова алгоритму становить ітераційний процес, на кожному етапі якого відбуваються певні зміни.

На основі проведеної вище роботи, нами була розроблена методика впровадження інновацій, яка полягає у послідовному проходженні основних етапів, які тісно переплітаються і взаємопов’язані між собою.

На початку вивчення теми слід сформувати уявлення учнів про графічні об'єкти, до яких відносяться різноманітні малюнки, креслення, графіки, анімації і інші, які створюються за допомогою комп'ютера та виводяться на його екран та на друк. Звідси природно випливає необхідність вивчення графічних редакторів для створення чи редагування графічних об'єктів на комп'ютері. В процесі відповідно організованої бесіди учні повинні виділити основні функції графічного редактора - забезпечення створення графічних об'єктів, їх редагування, збереження у зовнішній пам'яті, отримання відповідних записів на папері, на магнітному чи інших носіях.

При узагальненні теоретичних знань необхідно намагатися, щоб учні усвідомили основні характеристики графічного редактора, не плутали його з програмою для побудови діаграм та графіків функцій, навчилися вільно працювати з основними режимами графічного редактора та після ознайомлення із вказівками одного середовища могли вільно самостійно переходити до вивчення та опанування іншого. При цьому учні повинні розуміти не лише призначення, але і правильний вибір потрібної програми для розв'язування конкретної задачі.

Вивчення будь-якого графічного редактора слід починати з вивчення його інтерфейсу та вбудованої системи довідок. Процес вивчення можливостей використання конкретного графічного редактора можна побудувати індуктивно: спочатку ознайомитись з основними режимами робота та основними вказівками конкретного редактора за допомогою системи індивідуальних завдань. Потім слід узагальнити знання учнів за допомогою відповідної графічної схеми та запропонувати учням виконати основні дії з графічними об'єктами в середовищі іншого графічного редактора. У різних графічних редакторах на різних комп'ютерах системи вказівок можуть істотно відрізнятися, але основні режими лишаються однаковими. Для різних варіантів програм типовим є використання принципу меню для вибору вказівок, об'єктів, інструментів, кольорів тощо і ініціалізації вказівок. І на це також слід звернути увагу учнів.

Особливістю методичного підходу при ознайомленні з графічним редактором є те, що для вивчення кожної окремої вказівки чи кількох вказівок вчителю необхідно заздалегідь готувати конкретні практичні завдання для учнів.

Практика свідчить, що дуже часто вчителями технологій використовуються прийоми вільної' роботи в графічному середовищі, коли учням пропонується «намалювати що завгодно», але при цьому не розкриваються можливості використання редактора. В цьому випадку більшість учнів, як

правило, використовує для малювання тільки два чи три інструменти: олівець, гумку та розфарбовувач; а інші інструменти залишаються без їх уваги, тобто учні в повній мірі не знайомляться з усіма можливостями використання графічного редактора.

Тому особливої уваги вимагає від вчителя підготовка системи вправ, яка повинна будуватися за дидактичним принципом від простого до складного та розвивати знання, вміння та навички учнів. При цьому доцільно для кожного окремого режиму, окремої вказівки (або двох, трьох - не більше) пропонувати окремі завдання, для їх закріплення з часом більш складні, виконання яких передбачає володіння учнями вміннями та навичками, одержаними на попередньому навчальному кроці.

Завдання учням слід пропонувати не в словесному вигляді, а у вигляді конкретних малюнків, попередньо підготовлених та роздрукованих для учнів як дидактичний матеріал. Такі малюнки відіграють роль орієнтувальної основи дій відповідної діяльності. При цьому всі завдання можна поділити на три групи:

- завдання на використання одного чи двох конкретних Інструментів (без додаткового вказування правил використання малюнка);
- завдання на використання кількох інструментів з вказуванням порядку виконання.
- комплексні завдання на використання кількох інструментів без додаткового уточнення їх назв,

Як свідчить практика, основним методом навчання при вивченні будь-якого графічного редактора повинен бути метод доцільно дібраних задач та метод демонстраційних прикладів.

Вивчення однієї з основних тем курсу технологій «Прикладне програмне забезпечення загального призначення» можна починати з ознайомлення учнів з графічним редактором, оскільки, перш за все, предметна галузь добре знайома кожному школяреві, по-друге, в цьому середовищі учень швидко одержує результат своєї діяльності, по-третє, графічний редактор дозволяє кожному учневі проявити особисті якості та творчість під час виконання навчальних завдань; нарешті — під час ознайомлення з основними можливостями використання редактора не враховуються прогалини учнів в знаннях з математики, мови, хімії та інших предметів.

Необхідно зазначити, що комп'ютерна графіка — це порівняно нова галузь застосування комп'ютера. Велике значення мають демонстрації на комп'ютері різних продуктів комп'ютерної графіки: малюнків, схем, креслень, діаграм, прикладів анімації та тривимірної графіки. Доцільно звернути увагу учнів на те, що комп'ютерні ігри здебільшого мають графічний інтерфейс, причому досить складний. Програми, за допомогою яких на комп'ютері одержується тривимірне реалістичне зображення, переповнені математичними розрахунками. Разом з тим, завдяки існуванню прикладних графічних пакетів (графічних редакторів) комп'ютерна графіка стала доступною широкому колу користувачів.

До теоретичного матеріалу да слід віднести питання про склад та функціонування технічних засобів комп'ютерної графіки; питання подання зображень у пам'яті комп'ютера.

На початку вивчення теми слід сформувати уявлення учнів про графічні об'єкти, до яких належать різноманітні малюнки, креслення, графіки, анімації тощо, які створюються за допомогою комп'ютера та виводяться на його екран і на друк. Звідси природно випливає необхідність вивчення графічних редакторів для створення та редагування графічних об'єктів на комп'ютері. В процесі відповідно організованої бесіди учні повинні виділити основні функції графічного редактора — забезпечення створення графічних об'єктів, їх редагування, збереження в зовнішній пам'яті і здобуття відповідних записів на папері, кіноплівці. Слід також звернути увагу учнів на те, що розрізняють два принципи побудови графічних зображень за допомогою комп'ютера: векторний та растровий. Саме тому всі графічні редактори поділяються відповідно на векторні та растрові, але професійні графічні редактори підтримують і векторну і растрову графіку за рахунок вбудованих спеціальних програм для конвертації файлів з одного формату до іншого.

Сутність обох підходів в декомпозиції, тобто розбитті зображення на частини, які легко описати. За растрового підходу зображення ділять на маленькі однокольорові елементи (точки) — відеокопії, які разом дають загальну картину. В цьому випадку відеоінформація являє собою сукупність вказаних елементів. При векторній побудові зображення ділять на геометричні елементи: відрізки прямої, еліптичні дуги, фрагменти прямокутників, кіл, зони однорідного зафарбовування тощо. За такого підходу відеоінформація — це математичний опис зазначених елементів у системі координат, що пов'язана з екраном дисплею. Векторне подання найбільш зручне для креслень, схем, штрихових малюнків.

Легко зрозуміти, що растрове зображення завжди можна застосовувати, незалежно від характеру зображення. З будови відеопам'яті, дискретної структури екрана монітора випливає, що у відеопам'яті будь-яке зображення подається в растровому вигляді. На сучасному ПК використовуються лише растрові дисплеї, які працюють за принципом порядкового розгортання зображення. Слід зазначити, що часто вчителі не звертають увагу на висвітлення теоретичного матеріалу стосовно різних графічних об'єктів, тим самим допускають суттєву методичну помилку. Вивчити можливості і вказівки однієї конкретної програми дійсно дуже важливе завдання, але розуміння принципів створення та подальшої роботи зі створеними графічними об'єктами є не менш важливим навчальним завданням. Тому вчителю доцільно проводити етап узагальнення теоретичного матеріалу, враховуючи те, що графічний редактор може бути знайомий деяким учням, оскільки «малювання на комп'ютері» є однією з найулюбленіших справ дітей молодшого та середнього шкільного віку, які мають доступ до комп'ютера вдома, в комп'ютерних клубах, в школі на гуртку з інформатики тощо.

Вивчення будь-якого графічного редактора слід починати з вивчення його інтерфейсу та вбудованої системи довідок. Процес вивчення можливостей використання конкретного графічного редактора можна побудувати індуктивно: спочатку ознайомитись з основними режимами роботи та основними вказівками конкретного редактора за допомогою системи індивідуальних завдань. Потім слід узагальнити знання учнів за допомогою схеми та запропонувати учням виконати основні дії з графічними об'єктами в середовищі іншого графічного редактора. У різних графічних редакторах на різних комп'ютерах системи вказівок можуть істотно відрізнятися, але основні режими залишаються однаковими.

Для різних варіантів програм типовим є використання принципу меню щодо вибору вказівок, об'єктів, інструментів, кольорів тощо й ініціалізації вказівок. І на це також слід звернути увагу під час використання навчальних відеомодулів на цифровій основі.

Рівень професійної мотивації педагогів значною мірою залежить від оволодіння уміннями організовувати спільну діяльність, створювати творчу атмосферу для педагогічного пошуку, бути гнучким у стилі, формах і методах навчання. Іншими словами, вони повинні стати прикладом для наслідування, подразником і збудником творчої активності своїх учнів.

**Висновки.** Проаналізовано теоретичні основи проблеми використання цифрових технологій у професійній діяльності майбутніх вчителів технологій. Сьогодні ЦТ використовуються як у традиційних, так інноваційних методиках навчання.

Підготовка майбутніх вчителів до використання навчальних відеомодулів на цифровій основі є актуальною проблемою. Аналіз теоретичних викладок та практичних результатів низки досліджень, дав можливість з поміж чисельної групи підходів до підготовки майбутніх вчителів технологій виокремити ті, які забезпечують інноваційне використання ЦТ у професійній діяльності.

Інноваційне використання ЦТ - це пошук викладачами оригінальних нестандартних рішень при реалізації навчальних завдань, що знайшло відображення насамперед у змісті, формах і методах навчання.

***Література:***

1. Бойчук В. М. (2017). Теоретичні і методичні основи художньо-графічної підготовки майбутнього вчителя технологій: автореф. дис. ... д-ра пед. наук (13.00.04). Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця. 47 с.

2. Голіяд І., Тропіна М. (2021). Цифровий супровід проектно-дослідницької діяльності в освітньому процесі. У Д. Е. Кільдеров (Заг. ред.), Трудове навчання та технології: сучасні реалії та перспективи розвитку: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції пам’яті академіка Д. О. Тхоржевського (С. 44–49). Київ.

3. Голубцова І. А. (2007). Впровадження інтерактивних технологій. Організація навчально-виховного процесу, (9), 159–174.

4. Кільдеров Д. Е. (2017). Підготовка майбутніх учителів технологій на засадах інтегрованого навчання: монографія. Київ: Маслаков. 562 с.

5. Корець М. С., Чумаченко Д. В. (2020). Застосування інформаційно-комунікаційних технологій для організації дистанційного навчання документознавства бакалаврів професійної освіти. Інформаційні технології і засоби навчання, 78(4), 64–74.

6. Паска Т. В., Паска Б. В. (2024). Особливості використання цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх педагогів. Інноваційна педагогіка, 70(2), 70–75.

7. Смирнова І. М. (2018). Теоретичні і методичні основи професійної підготовки майбутніх учителів технологій до розроблення і використання електронних освітніх ресурсів: дис. … д-ра пед. наук (13.00.04). Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. 675 с.

8. Чубінська Н., Петришин С. (2024). Використання цифрових технологій у процесі викладання гуманітарних дисциплін у ЗЗСО. Академічні візії, (30). Вилучено з https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1164

9. Резніченко І. Г. (2024). Використання інтерактивних методів навчання у процесі формування проєктної компетентності майбутніх педагогів. Педагогічна Академія: наукові записки, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.14262899

10. Коломієць А. М., Кушнір О. І. (2024). Використання штучного інтелекту в освітній та науковій діяльності: можливості та виклики. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, (70), 45–57. https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-45-57

11. Папач О. І., Горожанкіна О. Ю., Різак Г. В. (2024). Аналіз ролі штучного інтелекту у впровадженні диференційованого підходу до навчання. Педагогічна Академія: наукові записки, (10). https://doi.org/10.5281/zenodo.13827888

12. Чернова Т. Ю., Охман Н. І., Бондар Є. В. (2024). Моделі інтеграції штучного інтелекту в освітній процес для покращення індивідуального навчання здобувачів середньої освіти. Педагогічна Академія: наукові записки, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.14057423

***References:***

1. Boichuk, V. M. (2017). Teoretychni i metodychni osnovy khudozhno-hrafichnoi pidhotovky maibutnoho vchytelia tekhnolohii [Theoretical and methodological foundations of artistic and graphic training of the future technology teacher]: Extended abstract of Dr. Sc. (Pedagogy) thesis (13.00.04). Vinnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Vinnytsia. 47 p. [in Ukrainian].

2. Holiiad, I., & Tropina, M. (2021). Tsyfrovyi suprovid proektno-doslidnytskoi diialnosti v osvitnomu protsesi [Digital support of project and research activities in the educational process]. In D. E. Kildierov (Ed.), Trudove navchannia ta tekhnolohii: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference in memory of Academician D. O. Tkhorzhevskyi (pp. 44–49). Kyiv. [in Ukrainian].

3. Holubtsova, I. A. (2007). Vprovadzhennia interaktyvnykh tekhnolohii [Implementation of interactive technologies]. Orhanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu, (9), 159–174.

4. Kildierov, D. E. (2017). Pidhotovka maibutnikh uchyteliv tekhnolohii na zasadakh intehrovanoho navchannia [Training of future technology teachers on the basis of integrated learning]: Monograph. Kyiv: Maslakov. 562 p. [in Ukrainian].

5. Korets, M. S., & Chumachenko, D. V. (2020). Zastosuvannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii dlia orhanizatsii dystantsiinoho navchannia dokumentoznavstva bakalavriv profesiinoi osvity [Application of information and communication technologies for organizing distance learning in document science for bachelors of professional education]. Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, 78(4), 64–74. [in Ukrainian].

6. Paska, T. V., & Paska, B. V. (2024). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh pedahohiv [Features of using digital technologies in the professional training of future teachers]. Innovatsiina pedahohika, 70(2), 70–75. [in Ukrainian].

7. Smyrnova, I. M. (2018). Teoretychni i metodychni osnovy profesiinoi pidhotovky maibutnikh uchyteliv tekhnolohii do rozroblennia i vykorystannia elektronnykh osvitnikh resursiv [Theoretical and methodological foundations of professional training of future technology teachers for the development and use of electronic educational resources]: Dr. Sc. (Pedagogy) thesis (13.00.04). Instytut profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. 675 p. [in Ukrainian].

8. Chubinska, N., & Petryshyn, S. (2024). Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u protsesi vykladannia humanitarnykh dystsyplin u ZZSO [The use of digital technologies in the process of teaching humanities in general secondary education institutions]. Akademichni vizii, (30). Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1164 [in Ukrainian].

9. Reznichenko, I. H. (2024). Vykorystannia interaktyvnykh metodiv navchannia u protsesi formuvannia proektnoi kompetentnosti maibutnikh pedahohiv [The use of interactive teaching methods in the process of forming the project competence of future teachers]. Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.14262899 [in Ukrainian].

10. Kolomiiets, A. M., & Kushnir, O. I. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v osvitnii ta naukovii diialnosti: mozhlyvosti ta vyklyky [The use of artificial intelligence in educational and scientific activities: opportunities and challenges]. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, (70), 45–57. https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-45-57 [in Ukrainian].

11. Papach, O. I., Horozhankina, O. Yu., & Rizak, H. V. (2024). Analiz roli shtuchnoho intelektu u vprovadzhenni dyferentsiiovanoho pidkhodu do navchannia [Analysis of the role of artificial intelligence in the implementation of a differentiated approach to learning]. [in Ukrainian].Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky, (10). https://doi.org/10.5281/zenodo. 13827888

12. Chernova, T. Yu., Okhman, N. I., & Bondar, Ye. V. (2024). Modeli intehratsii shtuchnoho intelektu v osvitnii protses dlia pokrashchennia indyvidualnoho navchannia zdobuvachiv serednoi osvity [Models of artificial intelligence integration into the educational process for improving individual learning of secondary education students]. Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.14057423 [in Ukrainian].

*УДК 796.011.3:378*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1952-1961*

**Коваленко Станіслав Олександрович** доктор біологічних наук, професор, професор кафедри спортивних дисциплін, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, https://orcid.org/0000-0002-463-0464

**Гунько Петро Миколайович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри спортивних дисциплін, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, https://orcid.org/0000-0002-0609-8550

**Фролова Людмила Сергіївна** кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент, доцент кафедри спортивних дисциплін, Черкаський національ--ний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, https://orcid.org/0000-0003-0763-7509

# ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ІЗ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УНІВЕРСИТЕТІ ПАЛАЦЬКОГО (ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА)

**Анотація.** Актуальність вивчення освітніх програм з фізичної культури та спорту в університетах Європи зумовлена необхідністю формування здорового способу життя та розвитку професійних компетентностей у сфері спорту. Проаналізовані структура та особливості реалізації бакалаврських та магістерських освітніх програм університету Палацького в Оломоуці.

Наявний широкий вибір програм чеською мовою навчання, котрі умовно можна поділити на 3 групи: програми пов’язані зі спеціальною освітою; програми з рекреологією та тренерською діяльністю; програми вчительського спрямування, які є регламентованими.

Проаналізовані умови вступу на освітні програми які характеризуються об’єктивністю, відсутністю ознак дискримінації.

Структура навчальних планів різних освітніх програм з фізичного виховання та спорту на бакалаврському рівні має суттєвий (35%) однаковий компонент з фундаментальних та педагого-психологічних дисциплін. Різні магістерські програми мають більшу унікальність як за структурою та змістом так і змістом державної атестації. Об’єм практик та дисциплін вільного вибору студентів в освітніх програмах з фізичного виховання та спорту в університеті Палацького менше ніж в українських університетах. В планах програм є рекомендовані семестри вивчення окремих освітніх компонентів. Втім студент на початку кожного семестру в електронній системі вибирає курси виходячи зі

своїх можливостей та уподобань. Таким чином створені організаційні умови для вибору індивідуальної траєкторії навчання студентів на всіх освітніх програмах.

Обов'язковим як для бакалаврських так і магістерських програм є захист кваліфікаційної роботи та для бакалаврських державний іспит з педагогічних компетентностей. Для бакалаврських та магістерських освітніх програм факультету фізичної культури перелік компонентів різниться.

Освітні програми з фізичного виховання та спорту в університеті Палацького в Оломоуці відповідають основним вимогам та тенденціям розвитку вищої освіти а їх випускники при знанні іноземних мов можуть працювати за фахом в Європі, США, Канаді, Австралії.

**Ключові слова:** університет Палацького в Оломоуці, фізична культура і спорт, вища освіта

**Kovalenko Stanislav Oleksandrovych** Doctor of Biological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sports Disciplines, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University, Cherkasy, https://orcid.org/0000-0002-4631-04

**Gunko Petro Mykolaiovych** PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sports Disciplines, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University, Cherkasy, https://orcid.org/0000-0002-0609-8550

**Frolova Liudmyla Serhiivna** PhD in physical culture & sport, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sports Disciplines, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University, Cherkasy, https://orcid.org/0000-0003-0763-7509

## FEATURES OF EDUCATIONAL PROGRAMMES IN PHYSICAL CULTURE AND SPORT AT PALÁCKÝ UNIVERSITY (CZECH REPUBLIC)

**Abstract.** The relevance of studying physical education and sports programmes at European universities is determined by the need to promote a healthy lifestyle and develop professional competencies in the field of sports. The structure and features of bachelor's and master's programmes at Palacký University in Olomouc are analysed.

There is a wide range of programmes available in Czech, which can be divided into three groups: programmes related to special education; programmes in recreation and coaching; and regulated teacher training programmes.

The conditions for admission to educational programmes are analysed and found to be objective and free from discrimination.

The structure of the curricula of various educational programmes in physical education and sports at the bachelor's level has a significant (35%) common component of fundamental and pedagogical-psychological disciplines.

Various master's programmes are more unique in terms of both structure and content, as well as the content of state certification. The volume of practical training and free-choice disciplines for students in physical education and sports programmes at Palacký University is less than at Ukrainian universities. The programme plans include recommended semesters for studying individual educational components. However, at the beginning of each semester, students select courses in the electronic system based on their abilities and preferences. This creates the organisational conditions for students to choose their individual learning path in all educational programmes.

Both bachelor's and master's programmes require the defence of a qualification thesis and, for bachelor's programmes, a state exam in pedagogical competencies. The list of components differs for bachelor's and master's educational programmes at the Faculty of Physical Education.

Educational programmes in physical education and sports at Palacký University in Olomouc meet the basic requirements and trends in the development of higher education, and their graduates, with knowledge of foreign languages, can work in their profession in Europe, the USA, Canada and Australia.

**Keywords:** Palacký University in Olomouc, physical education and sport, higher education

**Постановка проблеми.** Актуальність вивчення освітніх програм з фізичної культури та спорту в університетах Європи зумовлена необхідністю формування здорового способу життя та розвитку професійних компетентностей у сфері спорту.

У сучасному суспільстві спостерігається зростання рівня гіподи-намії та захворюваності серед молоді, що підкреслює важливість інтеграції якісних фізкультурно-спортивних програм у систему вищої освіти [1].

Європейські стратегії, зокрема «План дій з фізичної активності» та ініціативи Erasmus+ Sport, акцентують увагу на поширенні фізичної активності як чинника зміцнення здоров’я та соціальної інтеграції [2]. Освітні програми цього напряму також сприяють підготовці фахівців для сучасного ринку праці, розвитку спортивної науки та міжнародної співпраці.

Отже, вивчення їх організації є важливим кроком для підвищення якості освіти та гармонійного розвитку особистості у європейському освітньому просторі та для покращення вищої освіти в Україні.

Університет Палацького в Оломоуці є одним з провідних навчальних закладів світу, а його факультет фізичної культури займає в міжнародному рейтингу подібних підрозділів Чеської республіки перше місце. Факультет веде активну міжнародну діяльність: з 1998 року реалізовує програми обмінів у межах Erasmus+ з понад 60 університетами в 20 країнах та співпрацює з університетами в Канаді, США, Японії, Ізраїлі, Колумбії через обміни академічним персоналом та студентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вимоги до змісту освітніх програм з фізичної культури та спорту бакалаврського та магістерського рівнів вищої освіти представлені в затверджених МОН України стандартах 2019 та 2021 років [3, 4]. Стандарт для підготовки вчителя фізичної культури до цього часу не затверджений. В цих документах відображаються вимоги до обсягу освітніх програм, перелік компетентностей та результатів навчання,форми атестації здобувачів. В Чеській республіці вимоги до освітніх програм регламентуються законом від № 111/1998 [5].

При акредитації освітніх програм з фізичної культури та спорту в Україні одним з критеріїв оцінки є їх унікальність. За думкою Терентьєвої Н. О. [6] важливими характеристиками унікальності є особливості регіону, розвиток матеріально-технічної бази та ресурсів, співпраця з вітчизняними та закордонними університетами та громадськими організаціями, особливості стратегії розвитку ЗВО.

Наявні дослідження особливостей компонентів підготовки фахівців в галузі фізичної культури і спорту в Україні [7, 8, 9], котрі можуть бути корисними для розробки освітніх програм у відповідності до сучасних вимог.

Проводиться аналіз особливостей освітніх програм з цього напрямку в закордонних університетах. Так проаналізовані магістерські програми в університетах Австрії - Віденському університеті, Інсбрукському університеті імені Леопольда і Франца [10]. Показано, що студенти отримують компетенції в медичних, технічних, наукових, гуманістичних та суспільноих галузях спортивної науки, вирішують практичні питання в сфері рухової активності. У них формуються навички до розробки та самостійної реалізації наукових проєктів. Безкопильний О.О. з співаторами [11] досліджували програми підготовки вчителів фізичної культури у Польщі на прикладі Варшавської академії фізичного виховання імені Юзефа Пілсудського.

Зміст підготовки включає широкий вибір навчальних дисциплін спрямованих на формування вчителя нового типу для роботи в демократичній педагогічній системі.

Проводили вивчення наявності предметів з адаптивної фізичної культури в освітніх програмах університетів США, Великої Британії та Ірландії [12]. Проаналізовані освітні компоненти з цього напрямку.

**Мета статті –** проаналізувати освітні програми з фізичного виховання та спорту в університеті Палацького в Оломоуці (Чеська республіка).

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз каталогу освітніх програм, що здійснюються на факультеті фізичної культури університету Палацького показав наступне. Наявний широкий вибір програм чеською мовою на рівні бакалавра очної форми навчання такі як:

- Прикладна фізична активність – спеціальний педагогічний заклад;
- Рекреологія - педагогіка дозвілля;
- Фізичне виховання та спорт для освіти зі спеціалізаціями;

- Фізичне виховання для освіти (основна програма) + додаткові (20 програм таких як біологія, чеська мова, географія і т.п., найбільш популярна англійська філологія);
- Фізичне виховання з акцентом на освіту та захист населення;
- Фізичне виховання з акцентом на освіту та спеціальну освіту.

Подібні програмі в основному дублюються на комбінованій формі навчання (очні заняття/консультації упродовж п’ятниці-суботи). Для фізичного виховання відсутня опція додаткових програм. Крім цього є програма «Спортивний спеціаліст – подвійна кар'єра для провідних спортсменів» та «Тренерство і спорт – педагогіка дозвілля».

Для освітнього ступеня магістра пропонуються для вивчення освітні програми денної форми:

- Прикладна фізична активність - консультування у спеціальній освіті;
- Рекреація - менеджмент дозвілля;
- Вчитель фізичного виховання 2-го класу початкової та старшої середньої школи (основна програма) + додаткові (20 програм);
- Викладання фізичної культури для 2-го класу початкової та середньої школи та захист населення;
- Викладання фізичної культури для 2-го класу початкової та середньої школи зі спеціалізацією;
- Підготовка вчителів фізичного виховання для 2-го класу початкової та середньої школи з акцентом на спеціальну педагогіку.

На комбінованій формі навчання присутні програми стаціонару без додаткових прогам для вчителя фізичної виховання. Також є додаткові програми «Кондиційний тренінг та психомоторна реабілітація» для випускників програм з фізичної терапії та нерагламентована - «Тренерство та спортивний менеджмент».

Необхідний мінімальний об’єм бакалаврських програм – 180 кредитів ECTS, для магістерських – 120 кредитів ECTS.

Рекомендований період навчання на бакалаврських програмах – 3 роки, на магістерських – 2 роки. Цей період безплатного навчання може бути подовжений на 1 рік.

Таким чином для спортивно-фізкультурні програми в університеті Палацького можна умовно поділити на 3 групи: 1 – програми пов’язані зі спеціальною освітою; 2 – програми з рекреологією та тренерською діяльністю; 3 – програми вчительського спрямування, які є регламентованими.

*Вступ до спортивно-фізкультурних програм університету Палацького*.

На програми бакалаврату зарахування здійснюється при наявності атестату про закінчену середню освіту Чеської республіки (для іноземців нострифікований в установленому порядку), здачі тесту на передумови для навчання SCIO (проводиться недержавною незалежною організацією), виконання гранічних нормативів в фізичній підготовці. При недоборі прохідних балів можна подати апеляцію декану факультету для додаткового зарахування. Для

участі у відборі абітурієнт до 15 березня подає резюме та дозвіл спортивного лікаря для навчання на програмах пов'язаних з фізичними навантаженнями.

На магістерські програми вступають випускники бакалаврату, котрі також формалізують свій вибір до 15 березня. На регламентовані вчительські програми можуть бути прийняти тількі бакалаври спеціальностей фізічного виховання з освітою. На факультеті фізичної культури університету Палацького на фізкультурно-спортивних програмах навчається невелика кількість громадян України. На даний час взагалі в цьому закладі менше 300 українців з 24000 студентів. Подібна картина не є наслідком дискрімінації за мовною чи національною ознакою. Навпаки існують програми підтримки студентів з нашої країни. Втім вимоги до вступу та здачі іспитів та заліків для всіх абітурієнтів є об'єктивними та однаковими.

*Структура програм*. Бакалаврські програми спортивно-фізкультурного спрямування для кожного року вступу представлені на сайті університету. Їх особливістю є навність однакових для всіх програм блоків обов'язкових дисциплін – «Модуль факультетських дисциплін» та «Модуль педагого-психологічної частини».

Модуль факультетських дисциплін вміщує 13 обов'язкових курсів (28 кредитів ECTS) фундаментальної підготовки для фізичної культури та спорту. Серед них курси ознайомлення з різними видами рухової активності та спорту, соціології, філософії спорту, історії фізичної культури, біомеханіки, антропомоторики, основ спортивного тренування, введення в менеджмент. Особливу увагу привертають курси лижної підготовки (рекомендовано на 1 семестр, обов'язковий навіть для освітньої програми з фізичної терапії) та літнього відпочинку на природі (рекомендовано на 2 семестр). Курси проводять на зборах упродовж 5-7 днів. Хоча навчання в університеті чеською мовою безплатне, студенти оплачують особисте проживання та харчування на зборах.

Модуль педагого-психологічної частини складається з 20 обов'язкових курсів (40 кредитів ECTS). Вміщує дисципліни психологічного та загально-педагогічного спрямування, педагогічну практику на 1 курсі, англійську мову, вступ до анатомії та фізіології людини. Дисциплін цих двох модулів викладаються представниками різних кафедр факультету фізичної культури (за виключенням кафедри фізичної терапії). Модуль спеціалізації для кожної освітньої програми має окремий перелік курсів. Наприклад для програми з рекреології має три складові: основи рекреації (40 кредитів ECTS), спеціалізації провграми (45 кредитів ECTS), предмети за вибором (мінімум 15 кредитів ECTS). Перша складова вміщує 10 кредитів ECTS на професійну практику яка полягає не тільки в її виконанні в професійних закладах, але і роботу по організації заходів на факультеті. Модуль підготовки до бакалаврської роботи присутній в кожній освітній програмі і складається з обов'язкового предмета «Методика емпірічного дослідження» (3 кредита ECTS) та трьох предметів по 3 кредита ECTS за вибором (консультація з науковим керівником).

Таким чином для виконання вимог до бакалаврського рівня освіти потрібно набрати 156 кредитів ECTS обов'язкових предметів та 24 (13% від 180) – за вибором. Така пропорція відрізняється від необхідної для акредитації ОП в Україні – не менше 25%. Об'єм практик складає 7% - в Україні рекомендовано не менше 10%.

В бакалаврських освітніх програмах факультету фізичної культури університету Палацького наявний модуль дисциплін за вибором (можна не виконувати). Це кредити за міжнародне стажування, спортивні дисципліни, йога, регенеративний та спортивний масаж – всього 21 позиція. Особливості викладання дисциплін можна продемонструвати науковим рівнем викладачів з високими індексами цитування в науковометричній базі даних Scopus.

Всі магістерські програми факультету фізичної культури мають обов'язковий модуль магістерської праці (20 кредитів ECTS, з них 5 методологія статистики).

Аналіз освітньої програми «Тренерство та управління в спорті» показав, що вона вміщує модуль з кинантропологии (22 кредити ECTS) з предметами «Англійська мова для магістрів», «Біомедичні аспекти спорту», «Соціальні аспекти спорту». Модуль тренерства для магістрів (34 кредити ECTS обов'язкових предметів, 8- за вибором) з предметами «Спортивний табір», «Спортивне тренування», «Тренерська практика» та вибірковими «Функціональний тренінг», «Ментальний тренінг», «Тренерська спеціалізація». Модуль менеджменту в спорту (39 кредити ECTS обов'язкових предметів, 6- за вибором) вміщує предмети економічного спрямування та вивчення законодавчої бази спорту.

*Особливості організації навчання за освітніми програмами*. В планах програм є рекомендовані семестри вивчення окремих освітніх компонентів. Втім студент на початку кожного семестру в електронній системі вибирає курси виходячи зі своїх можливостей та уподобань. Можна вибрати більше 30 кредитів ECTS за семестр звільняючи таким чином час для академічної мобільності чи написання випускної роботи. При неможливості виконання програми за 3 роки навчання може бути подовжене на 1 рік.

Внаслідок цього студент може вивчати предмет з колегами інших років навчання, інших освітніх програм. Аудиторні заняття можуть проходити з ранку до вечора з можливими перервами. Це компенсується великою кількістю бібліотек та читальних залів. Наприклад для медичного інституту є бібліотека з цілодобовим доступом.

Для здачи предмету у студента є дві спроби запису. Після другої невдалої спроби (на кожну можна здавати тричі) у випадку з обов'язковим предметом він виключається з університету з можливістю повторного вступу на цю чи іншу освітню програму.

На сторінках освітніх програм є цікава опція. Це відображення успішності по окремих освітніх компонентах по окремих роках навчання.

*Підсумкова атестація*. Допуск до підсумкової атестації здійснюється при перевірці виконання всіх вимог навчального плану деканатом та допуску науковим керівником та розміщенням випускної роботи в електронній системі. Зазвичай це відбувається з кінця травня та в липні.

Обов'язковим як для бакалаврських так і магістерських програм є захист кваліфікаційної роботи та для бакалаврських державний іспит з педагогічних компетентностей. Для бакалаврських освітніх програм факультету фізичної культури перелік компонентів різниться. Наприклад для рекреології це додатково державні іспити з вступу в соціальні науки та методи, виховання в природі, управління в спорті та рекреації. Для ОП фізичного виховання в освіті за спеціалізаціями – державний іспити з фізичного виховання та теорії та дидактики спорту.

Для всіх магістерських програм обов'язковим є захист кваліфікаційної роботи. Набір державних іспитів для різних спеціальностей різниться Так для спортивного тренування та менеджменту в спрті це тренерство і спорт та менджмент та еконіка в спорті; для рекреології – захист та обговорення студійного проекту; для учителя фізичного виховання – іспити педагогічної компетентності, дидактики фізичного виховання, теорії та дидактики спорту.

**Висновки.**

Освітні програми з фізичного виховання та спорту в університеті Палацького в Оломоуці відповідають основним вимогам та тенденціям розвитку вищої освіти а їх випускники при знанні іноземних мов можуть працювати за фахом в Європі, США, Канаді, Австралії.

Структура навчальних планів різних освітніх програм з фізичного виховання та спорту на бакалаврському рівні має суттєвий (35%) однаковий компонент з фундаментальних та педагого-психологічних дисциплін. Різні магістерські програми мають більшу унікальність як за структурою та змістом так і змістом державної атестації.

Об'єм практик та дисциплін вільного вибору студентів в освітніх програмах з фізичного виховання та спорту в університеті Палацького менше ніж в українських університетах.

На регламентовану магістерську спеціальність вчителя фізичної культури відсутній перехрестний вступ.

Створені організаційні умови для вибору індивідуальної траекторії навчання студентів на всіх освітніх програмах.

***Література:***

1. World Health Organization. Physical activity strategy for the WHO European Region 2016–2025 [Електронний ресурс]. – Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2016. – Режим доступу: https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289051477.

2. European Commission. Erasmus+ sport actions on the rise in 2025 [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: https://sport.ec.europa.eu/news/erasmus-sport-actions-on-the-rise-in-2025.

3. Андрєєва О. В., Бріскін Ю. А., Кутек Т. Б., Бєлікова Н. О., Клопов Р. В., Наконечний І. Ю., Приходько В. В. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ступеня бакалавра, з галузі знань 01 Освіта/Педагогіка спеціальності 017 Фізична культура і спорт. – Київ : Міністерство освіти і науки України, 2019. – 11 с. – Затверджено та введено в дію наказом МОН України від 20 квіт. 2019 р. № 567.

4. Андрєєва О. В., Бріскін Ю. А., Кутек Т. Б., Бєлікова Н. О., Захаріна Є. А., Путятіна Г. М., Сергієнко В. М. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти, ступеня магістра, з галузі знань 01 Освіта/Педагогіка спеціальності 017 Фізична культура і спорт. – Київ : Міністерство освіти і науки України, 2021. – 11 с. – Затверджено та введено в дію наказом МОН України від 11 трав. 2021 р. № 516.

5. Czech Republic. Act No. 111/1998 Sb., on Higher Education Institutions and on Amendments and Supplements to Some Other Acts (Higher Education Act) [Електронний ресурс]. – Published May 29, 1998. – Режим доступу: https://www.e-sbirka.cz/sb/1998/111?zalozka=text.

6. Терентьєва Н. Забезпечення унікальності освітньо-професійних програм (прикладний аспект) / Н. Терентьєва // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка ; редкол.: А. А. Сбруєва, М. А. Бойченко, О. А. Біда та ін. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2025. – № 1 (141). – С. 141–149. – DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2025.01/141-149.

7. Бєлікова Н., Томащук О. Сучасні підходи до професійної підготовки майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). – 2020. – № 7 (127). – С. 18–23. – DOI: https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2020.7(127).03.

8. Петрова Ю., Прозар М., Алєксєєв О., Юрчишин Ю., Андреєв С., Кондратюк Д. Забезпечення якості освіти за спеціальністю 017: стан проблеми // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. – 2024. – № 29(1). – С. 28–35. – DOI: https://doi.org/10.32626/2309-8082.2024-Випуск29(1).28-35.

9. Грибан Г. П., Гарлінська А. М., Солодовник О. В., Ткаченко П. П., Пилипчук П. П., Пантус О. О., Білоскаленко Т. О. Структура методичної компетентності вчителя фізичної культури // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). – 2024. – № 3 (175). – С. 66–70. – DOI: https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15. 2024.3(175).11.

10. Денисова Л. В., Усиченко В. В. Особливості підготовки магістрів фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти в Австрії // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. – 2020. – Вип. 2 (122). – С. 47–50. – DOI: https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2020.2(122).09.

11. Безкопильний О. О., Сущенко Л. П., Матусевич А. М. Специфіка підготовки майбутніх учителів фізичної культури у закладах вищої освіти Польщі // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). – 2022. – № 3К (147). – С. 50–54. – DOI: https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2022.3К(147).10.

12. Щепотіна Н. Місце адаптивної фізичної культури в процесі підготовки майбутніх фахівців з фізичного виховання в зарубіжних країнах // Фізична культура, спорт та здоров'я нації: збірник наукових праць. – 2024. – № 17 (36). – С. 454–462. – DOI: https://doi.org/ 10.31652/2071-5285-2024-17(36)-454-462.

***References:***

1. World Health Organization. (2016). Physical activity strategy for the WHO European Region 2016–2025 [Electronic resource]. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. Retrieved from https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289051477

2. European Commission. (2025). Erasmus+ sport actions on the rise in 2025 [Electronic resource]. Retrieved from https://sport.ec.europa.eu/news/erasmus-sport-actions-on-the-rise-in-2025

3. Andrieieva, O. V., Briskin, Yu. A., Kutek, T. B., Bielikova, N. O., Klopov R. V., Nakonechnyi, I. Yu., & Prykhodko, V. V. (2019). Standard of higher education of Ukraine of the first (bachelor's) level of higher education in the field of knowledge 01 Education/Pedagogy specialty 017 Physical culture and sports. Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine.

4. Andrieieva, O. V., Briskin, Yu. A., Kutek, T. B., Bielikova, N. O., Zakharina, Ye. A., Putiatina, H. M., & Serhiienko, V. M. (2021). Standard of higher education of Ukraine of the second (master's) level of higher education in the field of knowledge 01 Education/Pedagogy specialty 017 Physical culture and sports. Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine.

5. Czech Republic. (1998). Act No. 111/1998 Sb., on Higher Education Institutions and on Amendments and Supplements to Some Other Acts (Higher Education Act) [Electronic resource]. Published May 29, 1998. Retrieved from https://www.e-sbirka.cz/sb/1998/111?zalozka=text

6. Terentieva, N. (2025). Zabezpechennia unikalnosti osvitno-profesiinykh prohram (pryk-ladnyi aspekt)[Ensuring uniqueness of edu-pro programs (applied aspect)]. Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innov.tekhn,1(141),141-149.https://doi.org/ 10.24139/2312-5993/2025.01/141-149

7. Bielikova, N., & Tomashchuk, O. (2020). Suchasni pidkhody do profesiinoi pidhotovky maibutnikh mahistriv serednoi osvity z fizychnoi kultury [Modern approaches to professional training of future masters of secondary education in physical culture]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriia 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury, 7(127), 18–23. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2020.7(127).03

8. Petrova, Yu., Prozar, M., Alieksieiev, O., Yurchyshyn, Yu., Andreev, S., & Kondratiuk, D. (2024). Zabezpechennia yakosti osvity za spetsialnistiu 017: stan problemy [Ensuring the quality of education in specialty 017: the state of the issue]. Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiienka. Fizychne vykhovannia, sport i zdorovia liudyny, 29(1), 28–35. https://doi.org/10.32626/2309-8082.2024-Випуск29(1).28-35

9. Hryban H. P., Harlinska A. M., Solodovnyk O. V., Tkachenko P. P., Pylypchuk P. P., Pantus, O. O., & Biloskalenko, T. O. (2024). Struktura metodychnoi kompetentnosti vchytelia fizychnoi kultury [The structure of methodological competence of a physical education teacher]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriia 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury, 3(175), 66–70. https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.3(175).11

10. Denysova, L. V., & Usychenko, V. V. (2020). Osoblyvosti pidhotovky mahistriv fizychnoi kultury i sportu v zakladakh vyshchoi osvity v Avstrii [Features of training masters of physical culture and sports in Austrian higher education institutions]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova, 2(122), 47–50. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2020.2(122).09

11. Bezkopylnyi, O. O., Sushchenko, L. P., & Matusevych, A. M. (2022). Spetsyfika pidhotovky maibutnikh uchyteliv fizychnoi kultury u zakladakh vyshchoi osvity Polshchi [Specifics of training future physical education teachers in Polish higher education institutions]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriia 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury, 3K(147), 50–54. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2022.3K(147).10

12. Shchepotina, N. (2024). Mistse adaptyvnoi fizychnoi kultury v protsesi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv z fizychnoho vykhovannia v zarubizhnykh krainakh [The place of adaptive physical culture in the training of future physical education specialists abroad]. Fizychna kultura, sport ta zdorovia natsii: zbirnyk naukovykh prats, 17(36), 454–462. https://doi.org/10.31652/2071-5285-2024-17(36)-454-462

*УДК 340.1: 378.22*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1962-1972*

**Когут Іван Ігорович** аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», 12, м. Львів, https://orcid.org/0009-0002-1202-8732

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО БАКАЛАВРА ПРАВА

**Анотація.** У статті розкрито концептуальні засади формування загальних компетентностей майбутніх бакалаврів права в контексті модернізації юридичної освіти України. Наголошено, що ефективна підготовка юриста нового покоління потребує інтеграції знань, умінь, цінностей і особистісних якостей, що виходять за межі вузькопрофесійної спеціалізації. Особливу увагу приділено аналізу освітньо-професійної програми «Право», де визначено п'ятнадцять загальних компетентностей, необхідних для формування сучасного юриста: від здатності до абстрактного мислення, критичного аналізу й самонавчання до комунікативних навичок, цифрової грамотності, соціальної та етичної відповідальності, поваги до культурного різноманіття і збереження довкілля. У статті доведено, що концептуальні засади розвитку загальних компетентностей включають принципи цілісності, міждисциплінарності, гуманізації, інноваційності, соціального партнерства та прогностичності.

Обґрунтовано, що їх практична реалізація можлива завдяки інтеграції правових дисциплін із гуманітарними й соціально-економічними, використанню інтерактивних методів навчання (кейсів, дебатів, симуляцій судових процесів), залученню цифрових технологій та співпраці з роботодавцями. Підкреслено, що загальні компетентності формують інтелектуальну, комунікативну та ціннісну основу професійної діяльності юриста, сприяють розвитку його громадянської позиції, здатності до адаптації та самореалізації в умовах глобальних змін. Узгоджене поєднання зазначених принципів забезпечує цілісність підготовки майбутніх юристів, формує в них не тільки спеціалізовані знання, а й розвинені компетентності, що дозволяють бути конкурентоспроможними та ефективними у професійній діяльності. У висновках наголошено, що системне й цілеспрямоване формування загальних компетентностей забезпечує підготовку бакалавра права як фахівця широкого профілю, здатного ефективно працювати в умовах правової невизначеності, брати на себе соціальну відповідальність і сприяти становленню демократичної правової культури в Україні.

**Ключові слова:** загальні компетентності; бакалавр права; юридична освіта; концептуальні засади; критичне мислення; цифрова грамотність; соціальна відповідальність; інноваційні методи навчання.

**Kogut Ivan Igorovych** Postgraduate Student, Department of Pedagogy and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0002-1202-8732

# CONCEPTUAL BASIS FOR THE FORMATION OF GENERAL COMPETENCIES OF THE FUTURE BACHELOR OF LAW

**Abstract.** The article reveals the conceptual framework for the formation of general competencies of future bachelors of law in the context of modernization of legal education in Ukraine. The author emphasizes that effective training of a new generation lawyer requires integration of knowledge, skills, values and personal qualities which go beyond the narrow professional specialization. Particular attention is paid to the analysis of the educational and professional program "Law", which identifies fifteen general competencies necessary for the formation of a modern lawyer: from the ability to abstract thinking, critical analysis and self-study to communication skills, digital literacy, social and ethical responsibility, respect for cultural diversity and environmental protection. The article proves that the conceptual framework for the development of general competencies includes the principles of integrity, interdisciplinarity, humanization, innovation, social partnership and predictability. It is substantiated that their practical implementation is possible through the integration of legal disciplines with humanitarian and socio-economic disciplines, the use of interactive teaching methods (cases, debates, trial simulations), the use of digital technologies and cooperation with employers. It is emphasized that general competencies form the intellectual, communicative and value basis of a lawyer's professional activity, contribute to the development of his or her civic position, ability to adapt and self-realization in the context of global changes. A coordinated combination of these principles ensures the integrity of future lawyers' training, forms not only specialized knowledge, but also developed competencies that allow them to be competitive and effective in their professional activities. The author emphasizes that systematic and purposeful formation of general competencies ensures the training of a bachelor of law as a generalist who is able to work effectively in conditions of legal uncertainty, assume social responsibility and contribute to the establishment of a democratic legal culture in Ukraine.

**Keywords:** general competencies; bachelor of law; legal education; conceptual framework; critical thinking; digital literacy; social responsibility; innovative teaching methods.

**Постановка проблеми.** Сучасні суспільні виклики, глобалізаційні процеси, цифровізація та зміни у правовій сфері визначають нові орієнтири професійної підготовки майбутніх бакалаврів права. Традиційні моделі навчання, зосереджені переважно на засвоєнні нормативно-правової бази, вже не забезпечують достатньої готовності випускників до динамічних умов

професійної діяльності. Актуалізується потреба у формуванні загальних компетентностей, що виходять за межі фахових знань і охоплюють критичне мислення, комунікативну культуру, креативність, здатність до роботи в команді, відповідальність та етичність. У цьому контексті креативний підхід стає концептуальною основою модернізації юридичної освіти, оскільки сприяє розвитку інноваційного мислення, гнучкості, здатності бачити нестандартні рішення правових проблем та інтегрувати гуманітарний і соціальний досвід у практику права.

Сучасна юридична освіта в Україні перебуває на етапі суттєвих трансформацій, зумовлених глобалізацією, євроінтеграційними процесами та цифровізацією суспільства. Одним із ключових завдань підготовки майбутніх бакалаврів права є формування загальних компетентностей, які забезпечують здатність випускника не лише професійно виконувати функції юриста, а й орієнтуватися у складному правовому, соціальному й культурному середовищі.

Проблема полягає в тому, що традиційна модель юридичної освіти впродовж тривалого часу була зорієнтована передусім на знаннєвий компонент, тоді як сучасний ринок праці вимагає інтеграції знань, умінь, навичок, цінностей та особистісних якостей. Необхідність концептуального осмислення й систематизації засад формування загальних компетентностей майбутніх бакалаврів права зумовлює актуальність дослідження.

Загальні компетентності охоплюють універсальні якості особистості, необхідні для будь-якої професійної діяльності. Для правника вони забезпечують: критичне мислення як здатність аналізувати правові норми й соціальні явища; комунікацію як уміння ефективно вести діалог із клієнтами, колегами, представниками державних інституцій; соціальну відповідальність та етику як усвідомлення ціннісних засад права і верховенства закону; креативність і інноваційність як здатність пропонувати нові рішення юридичних проблем у мінливих умовах; роботу в команді як необхідність колективного прийняття рішень у складних правових ситуаціях.

Креативний підхід забезпечує майбутнім бакалаврам права розвиток не лише вузькопрофесійних, а й загальнолюдських компетентностей. Він допомагає формувати професійну ідентичність, здатність діяти в умовах правової невизначеності, орієнтуватися на гуманістичні цінності та бути готовим до професійних викликів XXI століття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні виклики розвитку освіти, науки та суспільства потребують нових підходів до підготовки майбутніх фахівців, і значна кількість досліджень присвячена саме цій проблематиці. Так, Г. Гарбар та Р. Олексенко [1] наголошують на ролі інноваційної освіти як ключового чинника креативного розвитку особистості. Автори підкреслюють, що глобалізаційні виклики стимулюють пошук ефективних моделей навчання, які б забезпечували не лише академічні знання, а й розвиток творчого мислення та інноваційного потенціалу студентів.

У цьому контексті практико-орієнтований підхід займає особливе місце. Г. Мандзій [2] розглядає його як методологічний концепт формування професійної компетентності майбутніх фахівців. Вчена наголошує, що залучення студентів до реальних практичних завдань дозволяє поєднувати теоретичну підготовку з практичними вміннями, а також формує здатність до адаптації у професійному середовищі.

Інформаційна компетентність, на думку І. Гевка та О. Торубари [3], є одним із визначальних чинників підготовки майбутніх спеціалістів. Дослідники підкреслюють, що сучасний фахівець має володіти не лише базовими знаннями у своїй галузі, але й умінням працювати з інформацією, використовувати цифрові ресурси та технології у навчанні та професійній діяльності.

Не менш важливим є розвиток комунікативної компетентності. Л. Прокопів, О. Сидорук, Н. Василишин та Т. Сидорук [4] вважають, що формування комунікативних навичок у процесі професійної підготовки має комплексний характер і потребує спеціально організованих освітніх умов. Дослідники підкреслюють значення інтерактивних методів, групових завдань і міжособистісної взаємодії як чинників успішної професійної соціалізації студентів.

Заслуговує на увагу й концепція навчання впродовж життя. О. Замора [5] наголошує, що в умовах сучасного державного управління ця концепція стає не лише освітньою, а й соціальною потребою.

Авторка вважає, що постійне оновлення знань та вмінь є запорукою конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, а також чинником стабільного розвитку суспільства.

Проблеми прав і свобод людини також розглядаються у наукових дослідженнях. О. Пунда [6] у своїй монографії «Право на свободу» аналізує поняття свободи як базової соціально-правової категорії. Вона визначає свободу не лише як юридичне право, але й як умову самореалізації особистості. З. Ромовська [7] акцентує увагу на праві на свободу творчості, розглядаючи його як важливий компонент правової системи України та як умову розвитку культурного і духовного потенціалу нації.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу проблемам інновацій у освіті. Наприклад, Дж. Александер, С. Мак-Коннелл, Р. Мітчелл та А. Мак-Грейн [8] досліджують технологічні виклики у сучасній правничій освіті. Вони наголошують, що сучасний випускник юридичного факультету повинен бути готовим до роботи в умовах цифровізованого середовища, де поряд із традиційними знаннями дедалі важливішими стають технологічні навички.

Д. Альт [9] у аналізує взаємозв’язок між компетентнісним навчанням і формувальним оцінюванням, підкреслюючи роль навчальних стратегій у розвитку творчості та інноваційної поведінки студентів. Дослідження показує, що компетентнісний підхід може сприяти не лише підвищенню академічних результатів, але й формуванню готовності до креативної діяльності.

Важливим доповненням до цього є робота Дж. Александера [10], який розглядає модель формування професійної ідентичності та впевненості майбутніх юристів через клінічну юридичну освіту. Автор зазначає, що практичні заняття у форматі правових клінік сприяють не лише засвоєнню знань, а й формуванню навичок, необхідних для реальної професійної діяльності.

Загалом аналіз джерел свідчить про широкий спектр сучасних підходів до підготовки майбутніх фахівців: від інноваційної та практико-орієнтованої освіти до компетентнісного, культурологічного й інформаційного вимірів. Вітчизняні дослідники наголошують на потребі формування професійної та особистісної культури, розвитку комунікативних умінь і готовності до безперервного навчання. Зарубіжні автори акцентують увагу на технологічних і методологічних викликах сучасної освіти, а також на важливості розвитку творчості та професійної ідентичності студентів. Такий комплексний огляд дозволяє стверджувати, що сучасна педагогіка перебуває у пошуку оптимальних моделей підготовки фахівців, які б відповідали як внутрішнім потребам держави, так і глобальним тенденціям розвитку освіти.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад формування загальних компетентностей майбутніх бакалаврів права на основі креативного підходу, визначення його методологічних орієнтирів, принципів та практичних можливостей реалізації у сучасній юридичній освіті.

**Виклад основного матеріалу.** Креативний підхід у юридичній освіті передбачає створення таких умов навчання, за яких студенти не лише засвоюють усталені знання, а й конструюють власні правові позиції, виробляють уміння генерувати нові ідеї та застосовувати правові норми у складних і нестандартних ситуаціях. Цей підхід спрямований на виховання фахівця, здатного до самостійного мислення, професійної гнучкості та творчої відповідальності. Його методологічними орієнтирами є низка ключових засад, які визначають логіку організації навчального процесу та формування професійних компетентностей майбутніх юристів.

Однією з найважливіших є проблемність. Вона виявляється у роботі з відкритими завданнями, що не мають однозначної правильної відповіді. Такі завдання спонукають студентів виходити за межі готових алгоритмів, формують уміння здійснювати глибокий правовий аналіз, розвивають навички аргументації й критичного мислення. Саме робота з проблемними ситуаціями дозволяє майбутнім юристам підготуватися до умов реальної юридичної практики, у якій правова невизначеність і множинність тлумачень є радше правилом, ніж винятком.

Важливою складовою методології виступає інтерактивність, яка змінює характер навчання з пасивного сприйняття інформації на активну співтворчість. Діалоги, дискусії, дебати, рольові ігри, симуляції судових процесів і правових переговорів створюють ситуацію занурення у професійний контекст. Завдяки цьому навчальний процес стає динамічним, студенти не просто отримують

знання, а й навчаються вибудовувати власні позиції, аргументувати їх, відстоювати у колективному обговоренні. Така взаємодія формує комунікативні компетентності, необхідні у практичній роботі юриста.

Суттєве значення має й інтегративність, яка передбачає поєднання правових знань із суміжними галузями: економікою, соціологією, психологією, філософією та політологією. Завдяки цьому у студентів формується системне бачення суспільних процесів, що дозволяє не лише орієнтуватися у вузько-правових аспектах, а й адекватно оцінювати ширший соціальний контекст застосування права. Інтегративний підхід особливо цінний у міждисциплінарних ситуаціях, коли правове регулювання має враховувати економічні механізми, соціальні умови чи психологічні особливості суб'єктів правовідносин.

Ще одним важливим орієнтиром є варіативність, яка відкриває простір для різних шляхів і моделей розв'язання правових кейсів. Викладачі можуть пропонувати студентам альтернативні сценарії розвитку правових подій, кілька стратегій правозастосування чи декілька можливих способів аргументації. Це дозволяє студентам виробляти індивідуальний стиль мислення, виховує гнучкість і професійну творчість. Юридична практика завжди передбачає вибір серед кількох варіантів дій, тому варіативність навчання стає безпосереднім тренуванням здатності приймати рішення в умовах невизначеності.

Не менш значущим є орієнтир самостійності та рефлексії. Йдеться про формування у студентів здатності критично аналізувати власну навчальну і професійну діяльність, оцінювати правильність зроблених кроків, співвідносити їх із професійними та етичними стандартами. Самостійна робота зі складними кейсами, ведення щоденників професійних спостережень, участь у рефлексивних семінарах сприяють усвідомленню студентами власних професійних цінностей. Це стає важливою основою поступового формування стійкої професійної ідентичності, без якої неможливо ефективно працювати у правовій сфері.

Отже, проблемність, інтерактивність, інтегративність, варіативність, самостійність і рефлексія не функціонують як ізольовані елементи, а становлять єдину систему методологічних орієнтирів юридичної підготовки. Разом вони формують середовище, у якому студенти здобувають не лише знання, а й досвід їхнього практичного застосування, розвивають критичне мислення, комунікативні та ціннісні компетентності, а також здатність до творчого й відповідального прийняття рішень у складних умовах сучасного суспільства.

У процесі юридичної підготовки надзвичайно важливо враховувати методологічні підходи до формування загальних компетентностей. Вони задають не лише загальний вектор освітнього процесу, а й конкретизують механізми та інструменти, завдяки яким студенти опановують як фахові, так і особистісно значущі якості.

Передусім варто відзначити методологічний підхід гуманізації. Його сутність полягає в тому, що право розглядається не як формалізована сукупність

норм і правил, а як жива система, спрямована на захист гідності людини, забезпечення її прав і свобод. Такий підхід передбачає орієнтацію всієї юридичної освіти на людину, її потреби та інтереси. Викладання правових дисциплін у цьому контексті має включати аналіз реальних кейсів захисту прав людини, вивчення міжнародних стандартів гуманітарного права, розгляд практики Європейського суду з прав людини. Це дозволяє майбутнім юристам формувати не лише професійну обізнаність, а й ціннісну орієнтацію на гуманістичні ідеали демократичного суспільства.

Другим є методологічний підхід діяльнісності, що полягає у формуванні компетентностей через активну практичну діяльність. Засвоєння права не може бути зведене виключно до читання кодексів і конспектування лекцій. Важливим є залучення студентів до практик, максимально наближених до реальної юридичної роботи: участі у моделюванні судових процесів, проведенні «мок-тріалів», діяльності у студентських юридичних клініках, виконанні правових експертиз. Такий підхід дозволяє виробити навички правозастосування, комунікації з клієнтом, ведення документації та прийняття рішень у складних ситуаціях. Таким чином, компетентність формується не абстрактно, а через досвід, який студенти отримують у динамічному навчальному середовищі.

Третім виступає методологічний підхід інноваційності, що відповідає сучасним викликам цифрової доби. Його реалізація передбачає впровадження у юридичну підготовку електронних платформ для моделювання правових ситуацій, використання програмного забезпечення для аналізу судової практики, симуляційних методів і спеціалізованих баз даних. У сучасних університетах дедалі більшого значення набувають електронні освітні середовища, онлайн-курси, інтерактивні тренажери. Вони дозволяють студентам у безпечних умовах відпрацьовувати складні алгоритми професійних дій, аналізувати правові документи, опановувати сучасні технології юридичного пошуку. Таким чином, майбутні юристи здобувають не лише знання, а й досвід їх практичного застосування у цифровому форматі. Четвертим важливим напрямом є методологічний підхід міждисцип-лінарності. Юридична діяльність завжди пов’язана із взаємодією з іншими сферами знань і практики. Тому підготовка юристів має включати не лише класичні правові дисципліни, а й компоненти економіки, психології, соціології, філософії та політичних наук. Такий підхід сприяє розвитку системного мислення та здатності враховувати комплекс чинників при розробці правових рішень. Наприклад, правозастосування в галузі трудового права потребує розуміння економічних механізмів, а кримінальне право — знання соціальної психології. Завдяки інтеграції різних галузей знання юридична освіта стає більш гнучкою та наближеною до реалій суспільного життя. Нарешті, слід виокремити методологічний підхід креативності. Його значення полягає у створенні таких умов у навчальному процесі, які стимулюють пошук альтернативних рішень і розвиток нестандартного мислення. Креативність у юридичній діяльності означає не лише здатність знайти вихід у складній

правовій колізії, але й уміння бачити ширший спектр соціально-правових можливостей. Для цього у навчальному процесі застосовують методи проблемного навчання, кейс-стаді, мозкові штурми, дебати та симуляції переговорів. Такий підхід формує у студентів гнучкість, здатність до ініціативи й швидкого реагування на нові виклики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що методологічні підходи гуманізації, діяльнісності, інноваційності, міждисциплінарності та креативності становлять фундамент сучасної юридичної освіти. Вони забезпечують поєднання знаннєвого, практичного й ціннісного вимірів підготовки майбутніх фахівців. Завдяки їх реалізації формуються не лише професійні компетентності юриста, а й його світоглядні орієнтири, здатність до професійного розвитку та відповідальної правозахисної діяльності у демократичному суспільстві.

Формування загальних компетентностей у підготовці майбутніх бакалаврів права доцільно розглядати через призму кількох концептуальних положень: цілісності, міждисциплінарності, гуманізації, інноваційності, партнерства з роботодавцями, а також системності й прогностичності. Кожна з цих засад окреслює певний вектор розвитку юридичної освіти, забезпечуючи її відповідність сучасним суспільним та професійним потребам.

*1. Цілісність як принцип формування компетентностей.* Загальні компетентності юриста мають розглядатися не як механічна сума окремих знань і навичок, а як інтегрований результат навчання, що поєднує когнітивний, діяльнісний, ціннісний і особистісний компоненти. Для правника важливо не лише знати законодавство, а й уміти критично мислити, будувати аргументовану правову позицію, ухвалювати рішення, зважаючи на етичні та соціальні стандарти. Цілісність означає також гармонійне поєднання правничої підготовки з елементами психології, філософії та комунікативних наук, що створює базу для формування зрілої професійної ідентичності.

*2. Міждисциплінарність і інтеграція знань.* Загальні компетентності майбутніх бакалаврів права формуються у процесі взаємодії правових дисциплін із гуманітарними та соціально-економічними науками. Вивчення історії, культурології, політології та соціології дозволяє зрозуміти суспільний контекст правових явищ і рішень. Інформатика та цифрові технології розширюють професійний інструментарій, навчають працювати з електронними доказами й великими масивами даних. Завдяки такій інтеграції розвивається системне мислення, комплексне бачення проблем та здатність до багатовимірного аналізу правових ситуацій.

*3. Гуманізація освітнього процесу.* Юридична освіта покликана не лише готувати вузькопрофесійного фахівця, а й виховувати особистість, спроможну діяти морально й відповідально. Гуманізація передбачає орієнтацію на цінність людської гідності, виховання правової культури, поваги до прав людини й демократичних принципів. Важливим аспектом є також індивідуалізація навчання, урахування особистісних потреб, здібностей і темпу розвитку

студента, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації до професійного самовдосконалення.

*4. Інноваційність та діджиталізація.* Сучасний правник функціонує в умовах цифрової трансформації правової системи. Тому ключовою засадою є розвиток цифрової грамотності, уміння користуватися електронними базами правової інформації, інструментами онлайн-комунікації, технологіями електронного судочинства. Водночас інноваційність освітнього процесу проявляється у використанні інтерактивних методів — кейс-методу, симуляцій судових засідань, проєктних завдань, дебатів, рольових ігор. Такі методики дозволяють студентам не лише засвоювати теоретичний матеріал, а й набувати практичних умінь у максимально наближених до реальних умов ситуаціях.

*5. Партнерство з роботодавцями.* Практикоорієнтованість формування компетентностей неможлива без постійної співпраці закладів вищої освіти з юридичною практикою — органами державної влади, адвокатськими й нотаріальними об'єднаннями, судами, правозахисними організаціями. Завдяки такому партнерству освітній процес наповнюється реалістичними завданнями, що відповідають потребам сучасного ринку праці. Участь студентів у практиках і стажуваннях забезпечує розвиток комунікативних, організаційних та соціальних компетентностей, які доповнюють і збагачують їхню професійну підготовку.

*6. Системність і прогностичність.* Формування загальних компетентностей має бути системним процесом, що охоплює всі елементи освітньої програми та здійснюється послідовно на всіх етапах навчання. Це не може бути випадковим чи епізодичним явищем. Важливо також ураховувати прогностичний аспект: сучасна юридична освіта повинна готувати студентів до викликів, які лише постають на горизонті. Йдеться про готовність працювати з новими правовими реаліями, як-от впровадження штучного інтелекту у судочинство, розвиток міжнародних цифрових юрисдикцій, удосконалення електронного правосуддя. Прогностичність надає юридичній освіті випереджувального характеру, забезпечуючи адаптацію фахівця до майбутніх умов професійної діяльності. Практичними інструментами реалізації креативного підходу є перш за все метод кейсів і проблемно-орієнтоване навчання. У юридичній освіті метод кейсів дає можливість студентам працювати з реальними або наближеними до реальності ситуаціями, які не мають однозначної відповіді. Проблемно-орієнтоване навчання, що виростає з методу кейсів, спрямоване на формування навичок аналітичного мислення, пошуку інформації, співпраці з колегами у малих групах. Завдяки цьому майбутні юристи вчаться сприймати правові проблеми як багатовимірні, такі, що залежать від економічних, соціальних та психологічних чинників, а отже – виходити за межі шаблонних рішень. Правова клініка – це простір, де студент переходить від теорії до практики під керівництвом викладачів і практикуючих юристів. Тут він отримує можливість безпосередньо працювати з клієнтами, надавати базові консультації, вести

документацію, відпрацьовувати навички комунікації й правового аналізу. Уміння вести конструктивний діалог є фундаментальною компетентністю сучасного правника, адже значна частина його діяльності відбувається у просторі переговорів, консультацій та судових дебатів. Юридична професія дедалі більше пов'язана з технологіями: від електронного документообігу й судових реєстрів до аналітики великих даних та застосування штучного інтелекту в праві. Тому цифрове навчання в юридичній освіті вже не можна розглядати як «додатковий інструмент» – воно стає невід'ємною частиною підготовки. Онлайн-симуляції, електронні кейси, цифрові платформи для дебатів і спільної роботи формують у студентів гнучкість, інформаційну грамотність, здатність працювати у віртуальних командах. Це дозволяє майбутнім правникам відчувати себе впевнено у світі цифрових технологій і водночас зберігати орієнтацію на гуманістичні цінності та правову етику.

**Висновки.** Концептуальні засади формування загальних компетентностей майбутніх бакалаврів права полягають у поєднанні універсальних якостей особистості з креативним підходом до навчання. Креативність у цьому контексті виконує роль інтегративного механізму, який поєднує знання, уміння й цінності, сприяє розвитку критичного мислення, комунікативної культури та інноваційності. Запропонований підхід дозволяє забезпечити цілісність професійної підготовки правників, підвищити її адаптивність до сучасних викликів і сприяти формуванню конкурентоспроможного фахівця у правовій сфері. Формування загальних компетентностей майбутніх бакалаврів права на основі креативного підходу забезпечує розвиток критичного й інноваційного мислення, професійної ідентичності та адаптивності до викликів сучасності. Креативність виконує інтегративну функцію, поєднуючи знання, уміння й цінності.

**Перспективи дослідження** полягають у впровадженні інтегрованих програм, цифрових симуляцій та мультимедійних курсів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності правничої освіти.

***Література:***

1. Гарбар Г. А., Олексенко Р. І. Інноваційна освіта як чинник креативного розвитку особистості в умовах глобальних викликів : монографія. Запоріжжя, 2022. 96 с.

2. Мандзій Г. Я. Практико-орієнтований підхід як методологічний концепт формування професійної компетентності майбутніх фахівців. Маркетинг і логістика інновацій : зб. матеріалів циклу наук.-метод. вебінарів. 2023. С. 152–158.

3. Гевко І. В., Торубара О. М. Вплив інформаційних компетенцій на підготовку майбутнього фахівця. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки. 2019. № 1. С. 28–33.

4. Прокопів Л. М., Сидорук О. М., Василишин Н. Б., Сидорук Т. Я. Формування комунікативної компетентності професійної підготовки бакалавра права в закладах вищої освіти України. Перспективи та інновації науки. 2024. № 7(41). С. 476–486. URL: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-476-486

5. Замора О. М. Концепція навчання впродовж всього життя в умовах сучасного державного управління. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». 2015. № 12(65). С. 80–88.

6. Пунда О. О. Право на свободу : монографія. Хмельницький, 2006. 248 с.
7. Ромовська З. Право на свободу творчості. Право України. 2016. № 11. С. 131–143.
8. Alexander J., McConnell S., Mitchell R., McGrane A. Technological challenges for modern law school pedagogy: Preparing graduates for the modern legal workplace. The Law Teacher. 2024. Vol. 58, № 1. P. 32–57. DOI: https://doi.org/10.1080/03069400.2023.2287393
9. Alt D. Competency-based learning and formative assessment: Linking learning strategies, creativity, and innovative behavior in higher education. Studies in Higher Education. 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2217203
10. Alexander J. Modelling employability through clinical legal education: Building confidence and professional identity. The Law Teacher. 2023. Vol. 57, № 2. P. 135–154. DOI: https://doi.org/10.1080/03069400.2023.2179306

***References***

1. Harbar, H.A., & Oleksenko, R.I. (2022). Innovatsiina osvita yak chynnyk kreatyvnoho rozvytku osobystosti v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Innovative education as a factor of creative personality development under global challenges]. Zaporizhzhia, 96 p. [in Ukrainian].
2. Mandzii, H.Ya. (2023). Praktyko-oriientovanyi pidkhid yak metodolohichnyi kontsept formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv [Practice-oriented approach as a methodological concept of professional competence formation of future specialists]. Marketynh i lohistyka innovatsii: zbirnyk materialiv tsyklu naukovo-metodychnykh vebinariv – Marketing and Logistics of Innovations: Proceedings of Webinars Series, pp. 152–158 [in Ukrainian].
3. Hevko, I.V., & Torubara, O.M. (2019). Vplyv informatsiinykh kompetentsii na pidhotovku maibutnoho fakhivtsia [The impact of information competencies on the training of a future specialist]. Visnyk Natsionalnoho universytetu Chernihivskyi kolehium imeni T.H. Shevchenka. Seriia: Pedahohichni nauky – Bulletin of the National University Chernihiv Collegium named after T.H. Shevchenko. Series: Pedagogical Sciences, 1, 28–33 [in Ukrainian].
4. Prokopiv, L.M., Sydoruk, O.M., Vasylyshyn, N.B., & Sydoruk, T.Ya. (2024). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti profesiinoi pidhotovky bakalavra prava v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy [Formation of communicative competence in the professional training of bachelor of law in Ukrainian higher education institutions]. Perspektyvy ta innovatsii nauky – Perspectives and Innovations of Science, 7(41), 476–486. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-476-486 [in Ukrainian].
5. Zamora, O.M. (2015). Kontseptsiia navchannia vprodovzh vsoho zhyttia v umovakh suchasnoho derzhavnoho upravlinnia [The concept of lifelong learning in the conditions of modern public administration]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika ta menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management, 12(65), 80–88 [in Ukrainian].
6. Punda, O.O. (2006). Pravo na svobodu [The right to freedom]. Khmelnytskyi, 248 p. [Ukr].
7. Romovska, Z. (2016). Pravo na svobodu tvorchosti [The right to freedom of creativity]. Pravo Ukrainy – Law of Ukraine, 11, 131–143 [in Ukrainian].
8. Alexander, J., McConnell, S., Mitchell, R., & McGrane, A. (2024). Technological challenges for modern law school pedagogy: Preparing graduates for the modern legal workplace. The Law Teacher, 58(1), 32–57. https://doi.org/10.1080/03069400.2023.2287393
9. Alt, D. (2023). Competency-based learning and formative assessment: Linking learning strategies, creativity, and innovative behavior in higher education. Studies in Higher Education. https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2217203
10. Alexander, J. (2023). Modelling employability through clinical legal education: Building confidence and professional identity. The Law Teacher, 57(2), 135–154. https://doi.org/10.1080/03069400.2023.2179306

*УДК 378.018.8:37.011.3-051:81'243]:[37.013.3:[070+004]:81'373.45]-047.22]-043.83:378.091.313](045)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1973-1983*

**Колісніченко Ангеліна Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови та методики її навчання, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, https://orcid.org/0000-0002-2727-5042

**Капелюшна Тетяна Вікторівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови та методики її навчання, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини м. Умань, https://orcid.org/0000-0001-5339-7118

# ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ, МЕДІАГРАМОТНІСНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ІНОЗЕМНИХ МОВ ЧЕРЕЗ ПРОЄКТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ: ДОСВІД РОЗРОБКИ ВЕБ-КВЕСТІВ

**Анотація.** У статті розглянуто методичні аспекти створення та використання веб-квестів для навчання іноземних мов, контексті формування іншомовної, цифрової та медіаграмотнісної компетентностей майбутніх учителів іноземних мов на прикладі англійської. Обгрунтовано важливість вивчення методики створення веб-квестів у рамках курсу «Цифрові технології у навчанні іноземних мов».

Здійснено аналіз педагогічного потенціалу веб-квестів як інтегративного засобу формування іншомовної та цифрової компетентностей і медіаграмотності майбутніх учителів іноземних мов, а також узагальнено досвід створення веб-квестів здобувачами вищої освіти, які розроблялись у рамках навчального курсу і включали аналіз, взаємооцінювання проєктів та рефлексію. Досліджено поняття «веб-квесту» у контексті навчання іноземних мов. Описано теоретичні засади створення веб-квесту, зокрема, структуру та дидактичні можливості. Представлено методику організації роботи з веб-квестами, що включає етапи ознайомлення з теорією, аналіз цифрових ресурсів, розробку власного проєкту, інтеграцію елементів медіаграмотності та взаємооцінювання. Узагальнено результати та відгуки студентів, які свідчать про позитивний вплив методу на мотивацію, розвиток креативності, критичного мислення та командної взаємодії. Визначено основні переваги (можливість інтеграції мовної практики та розвитку когнітивних умінь, підвищення мотивації до навчання, поєднання цифрових технологій та критичного мислення, розвиток креативності, міжкультурної компетентності) і виклики (часові витрати, недостатній рівень технічної

підготовки) застосування веб-квестів, а також перспективи їх інтеграції в інші дисципліни підготовки майбутніх учителів іноземних мов.

**Ключові слова:** веб-квест, цифрові технології, медіаграмотність, іншомовна компетентність, комунікативний підхід, проєктна діяльність, підготовка майбутніх учителів іноземних мов.

**Kolisnichenko Anhelina Ivanivna** Candidate of pedagogical sciences, Associate Professor of English and its Methodology Teaching Department Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, https://orcid.org/0000-0002-2727-5042

**Kapeliushna Tetiana Viktorivna** Candidate of pedagogical sciences, Associate Professor of English and its Methodology Teaching Department Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, https://orcid.org/0000-0001-5339-7118

## DEVELOPING FOREIGN LANGUAGE, MEDIA LITERACY, AND DIGITAL COMPETENCIES OF FUTURE FSL TEACHERS THROUGH PROJECT-BASED LEARNING: THE EXPERIENCE OF DESIGNING WEBQUESTS

**Abstract.** The article discusses methodological aspects of creating and using webquests for foreign language teaching in the context of developing foreign language, digital, and media literacy competencies of future foreign language teachers, using English as an example. The importance of studying the methodology of webquest design within the framework of the course *Digital Technologies in Foreign Language Teaching* is substantiated. The pedagogical potential of web quests is analysed as an integrative tool for fostering foreign language and digital competences as well as media literacy among future teachers. The article also summarises the experience of higher education students in creating web quests as part of the course, which involved project design, peer assessment, and reflection. The concept of "webquest" is explored in the context of foreign language learning. Theoretical foundations for web quest development are outlined, including their structure and didactic potential. A methodology for organising work with web quests is presented, comprising stages such as theoretical familiarisation, analysis of digital resources, project design, integration of media literacy components, and peer evaluation.

The article generalises students' results and feedback, which demonstrate the positive impact of the method on motivation, creativity, critical thinking, and teamwork. The key advantages (integration of language practice and cognitive skills development, increased learning motivation, combination of digital technologies and critical thinking, enhancement of creativity and intercultural competence) and challenges (time consumption, insufficient technical preparedness) of web quest implementation are identified, along with prospects for their integration into other disciplines in the training of future foreign language teachers.

**Keywords:** webquest, digital technologies, media literacy, foreign language competence, communicative approach, project activity, future foreign language teachers training.

**Постановка проблеми.** Сучасна підготовка майбутніх учителів іноземних мов вимагає інтеграції новітніх цифрових технологій у навчальний процес, адже цифрова компетентність педагога стала одним із ключових компонентів його професійної майстерності. В умовах інформаційного суспільства важливим завданням вищої освіти є не лише розвиток іншомовних комунікативних навичок студентів, але й формування в них умінь орієнтуватися в потоці інформації, критично її оцінювати та використовувати для навчальних і професійних потреб.

Одним із ефективних інструментів, який поєднує у собі навчання іноземної мови, розвиток медіаграмотності та формування навичок роботи з цифровими ресурсами, є **веб-квест**. Цей вид навчальної діяльності передбачає виконання дослідницьких або творчих завдань з використанням інтернет-ресурсів, що стимулює самостійну пізнавальну активність, сприяє розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності. Особливість веб-квесту впливати на розвиток кількох компетентностей одночасно обумовила включення відповідної теми у зміст курсу *«Цифрові технології у навчанні іноземних мов»* для здобувачів вищої освіти факультету іноземних мов освітнього рівня «бакалавр» Уманського державного педагогічного університету. Метою цієї навчальної дисципліни є поєднання методики навчання іноземних мов з практичними навичками роботи в онлайн середовищі та формування достатнього рівня цифрової компетентності для подальшого використання технологій у професійній діяльності під час підготовки майбутніх учителів іноземних мов у ЗВО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Швидка інтеграція цифрових технологій в освіту вимагає від вчителів розвитку цифрових та педагогічних компетенцій на достатньому та високому рівнях. У звіті Організації економічної співпраці і розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development) «Перспективи цифрової освіти» (2023) такі компоненти, як технологічні і педагогічні компетенції, зміст навчання та знання (TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), визначені як необхідні для підготовки вчителів до цифрового освітнього середовища. Такі проєкти, як розробка веб-квестів, безпосередньо залучають майбутніх вчителів іноземних мов до розвитку цих цифрових компетенцій, вимагаючи справжньої інтеграції цифрових ресурсів та навичок критичного оцінювання, що є основою медіаграмотності [1]. Нещодавні дослідження підкреслюють позитивний вплив веб-квестів на викладання іноземних мов для вузько окреслених професійних цілей. Дослідження українських науковців 2025 року показало, що тематично розроблені веб-квести, такі як «Створення IT-стартапу», значно покращили засвоєння професійної лексики, спільне спілкування та навички самостійного навчання серед студентів, зокрема тих, хто має особливі освітні потреби. Ці результати підкреслюють

подвійну роль веб-квестів у підтримці розвитку мови, цифрової та медійної грамотності, що є важливим для сучасного освітнього та професійного середовища [2].

Використання веб-квестів для інтеграції проєктного та дослідницького навчання також продемонстрували свою цінність, що підтверджується результатом дослідження 2025 року за участю турецьких майбутніх вчителів англійської як іноземної мови. Було з'ясовано, що спільна розробка веб-квестів на теми глобального громадянства не лише сприяла інклюзивним практикам навчання, але й покращила здатність майбутніх вчителів створювати диференційовані, медіа-наповнені навчальні завдання, що підходять для будь якого освітнього середовища, починаючи з дошкільного рівня. Такий підхід сприяв розвитку цифрових та педагогічних компетенцій, медіаграмотності та обізнаності про глобальні проблеми в навчальних програмах з іноземних мов [3].

Кілька емпіричних досліджень (2022–2025) підтвердили, що веб-квести можуть значно покращити навички учнів з іноземних мов, зокрема в письмі та критичному читанні. Наприклад, нещодавні експерименти продемонстрували покращення результатів тестів після втручання з письма та критичного читання серед учнів, які вивчають англійську як іноземну мову, використовуючи веб-квести, пояснюючи цей прогрес доступом до автентичних матеріалів та інтерактивних веб-ресурсів для співпраці [4]. Ці досягнення, разом із підвищеною мотивацією учнів та самоефективністю, свідчать про те, що добре розроблені веб-квести можуть бути потужним засобом для одночасного розвитку комунікативних, цифрових та медіаграмотних навичок.

**Метою статті** є аналіз педагогічного потенціалу веб-квестів як інтегративного засобу формування іншомовної та цифрової компетентностей і медіаграмотності майбутніх учителів іноземних мов, а також узагальнення досвіду створення веб-квестів здобувачами вищої освіти, які розроблялись у рамках навчального курсу і включали аналіз взаємооцінювання проєктів та рефлексію.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародні політичні документи та провідні освітні організації, такі як Cambridge English та OECD, наголошують на тому, що майбутні вчителі повинні не лише володіти цифровими навичками, а й бути здатними змістовно впроваджувати їх у практику навчання іноземних мов. Вчителям рекомендують безперервний професійний розвиток у сфері цифрової та медійної грамотності, співпрацю з колегами, обмін ресурсами та цілеспрямоване використання проектних заходів, таких як веб-квести, для підготовки майбутніх вчителів до мінливих освітніх реалій.

Поняття *веб-квест* (*WebQuest*) було вперше запропоноване Берні Доджем (*Bernie Dodge*) у 1995 році як форма навчальної діяльності, що передбачає використання інтернет-ресурсів для виконання завдань дослідницького чи творчого характеру [5]. В попередньо оприлюднених працях зазначена також структура класичного веб-квесту, яка включає такі компоненти: *вступ* (створення

мотивації), *завдання* (чітко сформульовані цілі), *процес* (етапи роботи), *ресурси* (добір перевірених джерел), *оцінювання* (критерії виконання), *висновок* (підбиття підсумків) відомо з [6].

Веб-квест широко досліджується та описується в сучасній науці та охоплює різні напрямки його використання. Наприклад, у дослідженні про вплив веб-квесту на розвиток академічних досягнень і навичок електронного спілкування майбутніх вчителів з математики з'ясовано, що WebQuest є ефективним для обох із зазначених аспектів [7]. Також є дослідження використання веб-квестів у процесі навчання майбутніх медичних працівників, у якому підкреслюється когнітивні переваги веб-квесту як методу навчання та його здатність сприяти самостійній роботі з навчальними матеріалами в міждисциплінарних освітніх умовах [8]. У контексті навчання іноземних мов нашу увагу привернула публікація, що розглядає тенденції та закономірності веб-квесту в дослідженнях, визначаючи теми та переваги для викладання англійської мови, особливо у сфері навичок письма та читання [9].

У методиці викладання іноземних мов веб-квест розглядається як інструмент інтеграції мовної практики та розвитку когнітивних умінь, адже його виконання передбачає пошук, аналіз та узагальнення автентичних матеріалів іноземною мовою [10]. Такий формат роботи відповідає принципам *комунікативного підходу,* де основна увага приділяється використанню мови як засобу реальної взаємодії, як зазначено у [11], а також *методу проєктів*, яка орієнтується на створення завершеного продукту та формування навичок співпраці.

Окреме значення у навчанні за допомогою веб-квестів має *медіаграмотність* – здатність критично оцінювати та інтерпретувати інформацію з різних джерел, перевіряти її достовірність і відокремлювати факти від маніпуляцій зазначено у [12].

Завдяки роботі з веб-квестами студенти не лише розвивають іншомовні компетентності, але й навчаються здійснювати фактчекінг, працювати з інформаційними масивами та створювати власні цифрові матеріали.

Дослідження останніх років відомо з [13, 14, 15] підкреслюють, що веб-квести ефективно поєднують навчання іноземної мови, цифрові технології та критичне мислення. Вони дозволяють:

- організувати навчальний процес у форматі змішаного або дистанційного навчання;
- адаптувати завдання до різних рівнів мовної підготовки;
- сприяти формуванню міжкультурної компетентності через роботу з автентичними джерелами;
- підвищувати мотивацію студентів за рахунок ігрового та дослідницького компонентів.

Таким чином, веб-квест виступає інтегративним дидактичним інструментом, який поєднує методичні підходи сучасної лінгводидактики, вимоги цифрової освіти та принципи формування інформаційної культури.

Методика організації роботи з веб-квестами у підготовці майбутніх учителів іноземних мов розкрита у курсі *«Цифрові технології у навчанні іноземних мов»* для студентів факультету іноземних мов і передбачає оволодіння практичними навичками створення та використання цифрових інструментів у навчальному процесі, який безпосередньо пов'язаний з вивчення іноземних мов. Одним із завдань курсу є формування вмінь розробляти та впроваджувати веб-квести як інтерактивну форму організації навчання. Процес навчання здобувачів вищої освіти роботі з веб-квестами здійснювався у кілька етапів:

1. **Ознайомлення з теоретичними основами**. На початковому етапі студенти отримували знання про структуру та принципи створення веб-квестів, розглядали приклади з міжнародної практики та аналізували переваги й обмеження цього методу у викладанні іноземних мов.

2. **Демонстрація готових зразків**. Здобувачі вищої освіти переглянули кілька веб-квестів, створених на платформах *Google Sites*, що дозволило побачити різні підходи до візуалізації та інтерактивності.

3. **Розробка власного веб-квесту**. Студенти працювали в малих групах, обираючи тему з урахуванням власних інтересів, рівня володіння іноземною мовою уявної групи учнів та міжкультурного контексту. Структура їхніх робіт включала: вступ із мотиваційною частиною, чітко сформульоване завдання, покроковий процес виконання, перелік перевірених ресурсів, критерії оцінювання та заключний етап з підбиттям підсумків.

4. **Інтеграція медіаграмотності**. Особлива увага приділялася навичкам відбору надійних джерел, перевірці фактів та уникненню недостовірної інформації. Здобувачі вищої освіти вчилися оцінювати релевантність матеріалів і розрізняти факти та інтерпретації, що особливо важливо у глобалізованому інформаційному середовищі.

5. **Презентація та взаємооцінювання**. Кожна група презентувала свій веб-квест, а учасники інших груп здійснювали взаємооцінювання за визначеними критеріями, що сприяло розвитку критичного мислення та навичок надання конструктивного фідбеку. Критерії для взаємооцінювання наведені у таблиці 1 є перекладом з мови викладання навчальної дисципліни (англійської).

Таблиця 1

**Критерії взаємооцінювання веб-квестів**

| № | Критерій | Опис | Бали (0–5) |
|---|---|---|---|
| 1 | **Змістова наповненість** | Чітко сформульована тема, відповідність рівню учнів, розвиток комунікативних навичок | |
| 2 | **Методичний підхід** | Наявність мети й результатів, розвиток критичного мислення, баланс співпраці та автономії | |

| № | Критерій | Опис | Бали (0–5) |
|---|---|---|---|
| **3** | **Мовна якість** | Коректність мови, зрозумілі інструкції, автентичні матеріали | |
| **4** | **Структура та організація** | Логічність етапів (вступ, завдання, процес, ресурси, оцінювання, висновок) | |
| **5** | **Креативність та інтерактивність** | Використання цифрових інструментів, оригінальність, гейміфікація, візуальна привабливість | |
| **6** | **Практична цінність** | Реалістичність і релевантність завдань, вплив на формування міжкультурної іншомовної компетентності. | |

Для обговорення ролі веб-квестів для навчання іноземних мов та враження від процесу створення таких проєктних робіт майбутнім учителям іноземних мов, було запропоновано рефлексію у вигляді обговорення на форумі, створеному у додатку *Google Chat.* Узагальнена думка здобувачів вищої освіти констатує, що створення веб-квесту вимагає комплексного підходу: поєднання мовної компетенції, цифрової грамотності, уміння структурувати матеріал та застосовувати принципи дизайн-мислення. Серед найбільш цінних результатів, що були означені у дописах є такі:

- удосконалення навичок роботи з цифровими інструментами та ресурсами;
- зростання впевненості у використанні автентичних іншомовних джерел;
- розвиток умінь формулювати завдання, орієнтовані на комунікативний результат;
- розуміння важливості етичного використання інформації.

Варто також зазначити, що більшість учасників обговорення відзначили високу мотивацію та залученість у процес створення веб-квестів, що обумовлюється творчою природою завдань та можливістю реалізувати власні ідеї. Позитивними сторонами цього виду проєктної діяльності було названо *практичність* – отримані знання можна одразу застосовувати у майбутній педагогічній діяльності; *інтерактивність* – використання мультимедійних матеріалів, що підвищує інтерес учнів; *міжкультурний обмін* – дослідження матеріалів іноземною мовою допомагає краще розуміти культурні контексти.

У ході більш детального аналізу рефлексивних відповідей студентів стосовно труднощів, із якими вони зіткнулися при розробці власних вебквестів. Виявлено, що сприйняття цього процесу варіювалося від мінімального відчуття складнощів до підкреслення значної кількості проблем.

Частина студентів (50%) зазначила, що суттєвих бар'єрів не виникало, проте вони зосередили увагу на технічних аспектах (освоєння інтерфейсу

цифрових інструментів, форматування тексту, пошук платформ для створення). Для них основним викликом виявився відбір відповідних ресурсів: зокрема, коротких і зрозумілих відео, доступних сайтів та матеріалів, які відповідають мовному рівню студентів. Додатково було виокремлено труднощі із формулюванням об'єктивних і зрозумілих критеріїв оцінювання.

Інша група опитаних (25%) більш критично оцінила процес, наголошуючи на його трудомісткості. Вони підкреслили проблеми з пошуком якісних джерел, створенням мотиваційних завдань, балансуванням між надмірною та недостатньою кількістю інструкцій, а також врахуванням різних стилів навчання.

Частина студентів (25%) зазначала про труднощі, що стосувалися технічних аспектів використання платформ і потреби у чіткому визначенні навчального фокусу вебквесту. Також студенти наголошували на складності логічного планування завдань.

Отже, проведений аналіз дозволяє виділити кілька груп викликів, характерних для студентів під час створення вебквестів:

- технічні труднощі (освоєння нових платформ, інтерфейс, форматування);
- добір навчальних ресурсів (відповідність рівню учнів, доступність, автентичність);
- методичні виклики (формулювання завдань, баланс інструкцій, визначення навчального фокусу);
- оцінювання (розробка критеріїв оцінювання);
- емоційно-часові лімітування (відчуття навантаження, часові рамки).

Підсумовуючи рефлексію, варто зазначити, що незважаючи на загалом позитивні відгуки, щодо виконання завдання, його оцінку як здебільшого цікавого та мотивувального виду діяльності, для більшості опитаних майбутніх учителів іноземних мов характерним було усвідомлення багатокомпонентності процесу створення веб-квесту, що поєднує технічні, методичні й когнітивні аспекти.

Це свідчить про необхідність додаткової підтримки майбутніх учителів іноземних мов у методичному аспекті, а також про потенціал використання подібних завдань для розвитку професійних і цифрових компетентностей та підвищення рівня медіаграмотності майбутніх учителів іноземних мов. На основі аналізу відгуків учасників курсу можна виокремити ключові досягнення:

- формування іншомовної компетентності (удосконалення лексичного запасу та граматичних навичок через роботу з автентичними матеріалами, підвищення рівня академічного письма та усного мовлення);
- підвищення рівня цифрової грамотності (упевнене використання інструментів Google Sites, Canva, Google Docs, Google Slides; опанування інтерактивних елементів та мультимедійних вставок);
- підвищення рівня медіаграмотності (розвиток умінь перевіряти достовірність джерел, розрізняти факти та інтерпретації, уникати плагіату);

- розвиток креативності через проєктну діяльність (планування етапів роботи, розподіл обов'язків, командна взаємодія та презентаційні навички);
- розвиток навичок оцінювання (розробка критеріїв оцінювання та взаємооцінювання за запропонованими критеріями).

Отримані результати підтверджують високу ефективність веб-квестів як інтерактивного інструменту у підготовці майбутніх учителів іноземних мов. Учасники курсу продемонстрували не лише потенціал зростання рівня іншомовної комунікативної компетентності, але й помітний прогрес у цифровій грамотності та медіакомпетентності. Важливим аспектом є підвищення мотивації студентів, про свідчать результати цього дослідження, які підтверджують факт, що здобувачі вищої освіти охоче залучалися до роботи та проявляли ініціативу у виборі тем і способів презентації результатів. Разом із тим, отримані дані вказують на певні виклики. Зокрема, студенти повідомляли про значні часові витрати на пошук та перевірку матеріалів. Порівняння з іншими дослідженнями дозволяє зробити висновок, що веб-квест є найбільш ефективним у поєднанні з проектним підходом та елементами змішаного навчання, коли частина роботи виконується індивідуально в онлайн-форматі, а обговорення та рефлексія відбуваються під час аудиторних занять. Така модель забезпечує оптимальний баланс між автономією студента та педагогічною підтримкою викладача. Загалом, це дослідження підтверджує, що впровадження веб-квестів у курс *«Цифрові технології у навчанні іноземних мов»* відповідає сучасним тенденціям розвитку вищої освіти та сприяє формуванню багатокомпонентних професійних компетентностей, необхідних для майбутніх учителів іноземних мов.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що веб-квест є ефективним інтегративним інструментом у підготовці майбутніх учителів іноземних мов, поєднуючи розвиток іншомовної комунікативної компетентності, цифрової грамотності та медіаграмотності. Впровадження цього методу в межах курсу *«Цифрові технології у навчанні іноземних мов»* сприяло активізації пізнавальної діяльності студентів, формуванню навичок пошуку, критичного аналізу та творчого використання інформаційних ресурсів. Серед ключових результатів слід відзначити: зростання мовної компетентності завдяки роботі з автентичними матеріалами та виконанню комунікативно орієнтованих завдань; розвиток умінь використання сучасних цифрових інструментів для створення інтерактивних навчальних продуктів; формування навичок перевірки достовірності інформації, відбору якісних ресурсів і створення авторського контенту; удосконалення навичок командної роботи, організаційних здібностей та презентаційних навичок; формування навичок об'єктивного оцінювання. Студентський зворотній зв'язок підтвердив, що веб-квести не лише підвищують мотивацію до навчання, але й дозволяють розвивати креативність, міжкультурну компетентність та навички критичного мислення. Водночас, було виявлено низку труднощів, зокрема значні часові витрати на підготовку та потребу в додатковій технічній підготовці, що слід враховувати при плануванні навчального процесу.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого удосконалення освітніх компонентів для підготовки майбутніх учителів іноземних мов, з акцентом на розширення видів завдань з елементами медіаграмотності та інтеграції веб-квестів у інші навчальні дисципліни.

***Література:***

1. OECD (2023), OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c74f03de-en.

2. Chaikovska O., O. Stoliarenko, L. Komarnytska, and M. Voloshchuk, "Webquests as a Tool for Developing the Professional Communication Skills of Future Software Engineers in an Inclusive Educational Environment", ETR, vol. 3, pp. 69–73, Jun. 2025. DOI: https://doi.org/10.17770/etr2025vol3.8555.

3. Işıl Günseli Kaçar. A Case Study into Turkish EFL Pre-Service Teachers' CALLMediated Professional Development for Global Citizenship Education Through Inclusive Webquest Task Design. Computer Assisted Language Learning Electronic Journal (CALL-EJ). 2025. 26(2), 118-148.

4. Salem AAMS. The Impact of WebQuest-Based Sheltered Instruction on Improving Academic Writing Skills, Soft Skills, and Minimizing Writing Anxiety. Front. Educ. 2022. 7:799513. DOI: 10.3389/feduc.2022.799513.

5. Dodge, B. Some Thoughts About WebQuests. San Diego State University. 1995. URL: https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/WebQuests.pdf

6. March, T. The Learning Power of WebQuests. Educational Leadership. 2003. 61(4), 42-47.

7. Majed Ali Al Sharidah & Abouelftouh M. Alkramiti. The Effectiveness of WebQuest Strategy in Developing the Academic Achievement and E-Communication of Students in the Education College. Information Sciences Letters. 2023. 12(10), 2549-2564. URL: https://www.naturalspublishing.com/download.asp?ArtcID=27714

8. Badiyepeymaie Jahromi Z, Mosalanejad L. Integrated method of teaching in Web Quest activity and its impact on undergraduate students' cognition and learning behaviors: a future trend in medical education. Glob J Health Sci. 2015 Jan 14;7(4):249-59. DOI:10.5539/gjhs.v7n4p249.

9. Khairunnisa, K. A. Systematic Literature Review on the Studies of WebQuest as a Learning Media Published in Selected Journals. Thesis, Universitas Jambi. 2021. URL: https://repository.unja.ac.id/23053/

10. Thomas, M. Project-Based Language Learning with Technology. Routledge. 2018.

11. Richards, J. C. Communicative Language Teaching Today. Cambridge University Press. 2006.

12. Hobbs, R. News Literacy: What Works and What Doesn't. Paper presentation at the Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC) conference, Denver, Colorado, August 7, 2010. URL: https://mediaeducationlab.com/sites/mediaeducationlab.com/files/Hobbs,%20NEWS%20LITERACY%20AEJMC%202010.pdf

13. Kessler, G. Technology Standards for Language Teaching and Learning. In C. Chapelle (Ed.), The Handbook of Tech and Second Language Teaching and Learning. 2020. pp. 39–55. Wiley.

14. Супрун, Олена Застосування технологій веб-квесту на заняттях з іноземної мови. Людинознавчі студії : зб. наук. праць ДДПУ ім. І. Франка / М-во освіти і науки України, ДДПУ ім. І.Франка; [ред. кол.: М.М.Чепіль(гол. ред.), О.М.Кобрій, О.Є.Карпенко та ін.]. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2021. Вип. 12/44 : Педагогіка. С. 183-191. URL: http://www.ir.dspu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1169

15. Ковальова В. Огляд інструментальних можливостей для створення веб-квестів освітнього призначення. Науково-дослідна робота студентів як чинник удосконалення професійної підготовки майбутнього вчителя : зб. наук. пр. (Харків, 2023 р.) Вип. 22. С. 72–80. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/13525

***References:***

1. OECD (2023), OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c74f03de-en.

2. Chaikovska O., O. Stoliarenko, L. Komarnytska, and M. Voloshchuk. (2025). Webquests as a Tool for Developing the Professional Communication Skills of Future Software Engineers in an Inclusive Educational Environment, ETR, vol. 3, pp. 69–73. DOI: https://doi.org/10.17770/etr2025vol3.8555.

3. Işıl Günseli Kaçar. (2025). A Case Study into Turkish EFL Pre-Service Teachers' CALLMediated Professional Development for Global Citizenship Education Through Inclusive Webquest Task Design. Computer Assisted Language Learning Electronic Journal (CALL-EJ), 26(2), 118-148.

4. Salem AAMS. (2022). The Impact of WebQuest-Based Sheltered Instruction on Improving Academic Writing Skills, Soft Skills, and Minimizing Writing Anxiety. Front. Educ. 7:799513. DOI: 10.3389/feduc.2022.799513.

5. Dodge, B. (1995). Some Thoughts About WebQuests. San Diego State University. URL: https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/WebQuests.pdf

6. March, T. (2003). The Learning Power of WebQuests. Edu Leadership,61(4),42-47.

7. Majed Ali Al Sharidah & Abouelftouh M. Alkramiti. (2023). The Effectiveness of WebQuest Strategy in Developing the Academic Achievement and E-Communication of Students in the Education College. Information Sciences Letters, 12(10), 2549-2564. https://www.naturalspublishing.com/download.asp?ArtcID=27714

8. Badiyepeymaie Jahromi Z, Mosalanejad L. (2015). Integrated method of teaching in Web Quest activity and its impact on undergraduate students' cognition and learning behaviors: a future trend in medical education. Glob J Health Sci. 2015 Jan 14;7(4):249-59. DOI:10.5539/gjhs.v7n4p249.

9. Khairunnisa, K. (2021). A Systematic Literature Review on the Studies of WebQuest as a Learning Media Published in Selected Journals. Thesis, Universitas Jambi. https://repository.unja.ac.id/23053/

10. Thomas, M. (2018). Project-Based Language Learning with Technology. Routledge.

11. Richards, J. C. (2006). Communicative Language Teaching Today. Cambridge University Press.

12. Hobbs, R. (2010). News Literacy: What Works and What Doesn't. Paper presentation at the Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC) conference, Denver, Colorado, August 7, 2010. URL: https://mediaeducationlab.com/sites/mediaeducationlab.com/files/Hobbs,%20NEWS%20LITERACY%20AEJMC%202010.pdf

13. Kessler, G. (2020). Technology Standards for Language Teaching and Learning. In C. Chapelle (Ed.), The Handbook of Technology and Second Language Teaching and Learning. 39–55. Wiley.

14. Suprun, O., Zaitseva, N., & Symonenko, S. (2021). Zastosuvannia tekhnolohii vebkvestu na zaniattiakh z inozemnoii movy [The use of web-quest technology in foreign language classes]. Liudynoznavchi studiii - Human Studies: Collection of Scientific Works DDPU after I. Franko (Vol. 12/44, pp. 183–191). URL: http://www.ir.dspu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1169

15. Kovalova, V., & Ostapenko, L. (2023). Ohliad instrumentalnykh mozhlyvostei dlia stvorennia vebkvestiv osvitnioho pryznachennia. [Review of instrumental possibilities for creating educational web quests]. Naukovo-doslidna robota studentiv yak chynnyk udoskonalennia profesiinoi pidhotovky maibutnoho vchytelia [Scientific Research Work of Students as a Factor in Improving the Professional Training of a Future Teacher] Scholarly Proceedings. Kharkiv. Vol. 22, pp. 72–80. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/13525

*УДК: 378.091.3:377.011.3-051]:641*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1984-1993*

**Корець Микола Савич** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інженерії та технологій виробництва, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, https://orcid.org/0000-0001-5552-7481

**Іщенко Світлана Михайлівна** доктор філософії в галузі професійної освіти, доцент, доцент кафедри інженерії та технологій виробництва, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-5791-803X

# РОЛЬ І МІСЦЕ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ ДЛЯ ФАХОВОГО СТАНОВЛЕННЯ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Анотація.** У статті обґрунтовано ключову роль комунікативних технологій у системі підготовки майбутніх педагогів професійного навчання за спеціалізацією «Харчові технології». В умовах глобалізації та високотехнологічного розвитку галузі, ефективний обмін інформацією стає критично важливим для забезпечення безпеки, інновацій та фахового зростання. На підставі цього розроблено навчальну програму курсу «Комунікативні технології в галузі», яка має на меті надати студентам необхідні компетентності для успішної педагогічної діяльності в закладах професійної освіти .Вона сформатована у вигляді двох модулів, перший з яких: «Процес спілкування та його складові» зосереджений на теоретичних аспектах: вербальних засобах (акцент на точності мовлення при складанні технічної документації), невербальних засобах (роль мови тіла та зовнішнього вигляду для забезпечення безпеки на виробництві), інтерактивної та перцептивної складової (розвиток навичок активного слухання, емпатії та розуміння потреб споживачів).

Другий модуль «Технології комунікації у професійному середовищі» переводить теоретичні аспекти в практичну площину, де вивчаються міжнародні стандарти (вивчення HACCP та інших норм), інструментарій (використання сучасних цифрових платформ для відстеження поставок), психологія комунікації (розвиток асертивної поведінки та вміння вирішувати конфлікти).

Вивчення цієї дисципліни є важливим кроком у модернізації освіти, оскільки вона забезпечує всебічну підготовку фахівців, які володіють як професійними знаннями, так і необхідними комунікативними компетентностями.

**Ключові слова:** комунікативні технології; педагоги професійного навчання; харчові технології; професійна освіта; навчальна програма; вербальні

засоби; невербальні засоби; вирішення конфліктів; інтеграція технологій; комунікативні компетентності; професійне становлення.

**Korets Mykola Savych** doctor of pedagogical sciences, professor, chair of engineering and production technologies Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University, https://orcid.org/0000-0001-5552-7481

**Ishchenko Svitlana Mykhailivna** doctor of philosophy in vocational education, associate professor, associate professor of the department of engineering and production technologies, Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University, https://orcid.org/0000-0001-5791-803X

## THE ROLE AND PLACE OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING TEACHERS IN FOOD TECHNOLOGIES

**Abstract.** The article substantiates the key role of communication technologies in the system of training future teachers of vocational education specializing in food technology. In the context of globalization and high-tech development of the industry, effective information exchange becomes critical to ensuring safety, innovation, and professional growth. Based on this, a training program for the course «Communication Technologies in the Industry» has been developed, which aims to provide students with the necessary competencies for successful teaching in vocational education institutions.

It is formatted in two modules, the first of which, «The Communication Process and Its Components» focuses on theoretical aspects: verbal means (emphasis on accuracy of speech when compiling technical documentation), nonverbal means (the role of body language and appearance in ensuring safety in production), interactive and perceptive components (development of active listening skills, empathy, and understanding of consumer needs).

The second module, «Communication Technologies in a Professional Environment» translates theoretical aspects into practical terms, covering international standards (HACCP and other norms), tools (the use of modern digital platforms for tracking deliveries), and the psychology of communication (development of assertive behavior and conflict resolution skills).

The study of this discipline is an important step in the modernization of education, as it provides comprehensive training for specialists who possess both professional knowledge and the necessary communication skills.

**Keywords:** communication technologies; vocational education teachers; food technologies; vocational education; curriculum; verbal means; nonverbal means; conflict resolution; technology integration; communication skills; professional development.

**Постановка проблеми.** Комунікативні технології охоплюють сукупність технічних, інформаційних та соціальних засобів, що забезпечують ефективну передачу, обробку й збереження інформації між людьми або організаціями. Вони охоплюють як традиційні (усне/письмове спілкування), так і сучасні (цифрові, мультимедійні, мережеві) способи комунікації. Комунікативні технології в галузі освіти є важливим аспектом сучасного навчального процесу, оскільки вони забезпечують ефективний обмін інформацією між учасниками освітнього процесу. Ці технології включають в себе різноманітні інструменти і методи, які допомагають забезпечити доступ до навчальних матеріалів, полегшують взаємодію, сприяють розвитку критичного мислення та творчих здібностей. До них відносяться Інтернет-платформи для навчання, соціальні мережі, віртуальні навчальні середовища, мобільні технології та додатки для навчання, Веб-конференції та онлайн-уроки, інтерактивні дошки та навчальні платформи, електронні ресурси та навчальні контенти, системи управління навчанням (LMS).

Тому для набуття студентами, які здобувають освітній рівень бакалавра професійної освіти за спеціалізацією харчових технологій, комунікативних компетентностей є необхідним для здійснення професійної педагогічної діяльності в закладах професійної ( профтехосвіти) освіти.

У сучасній системі професійної освіти все більшої актуальності набуває використання комунікативних технологій, які охоплюють як традиційні, так і цифрові форми взаємодії, орієнтовані на формування фахових, соціальних та міжособистісних компетентностей. Особливо важливим є їхнє впровадження у підготовці майбутніх фахівців галузі харчових технологій, оскільки ця спеціальність вимагає не лише володіння технологічними знаннями, а й здатності ефективно взаємодіяти в професійному середовищі — з колегами, керівництвом, контролюючими органами, постачальниками та споживачами.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Сучасні дослідження підтверджують, що майбутні педагоги професійної освіти загалом демонструють достатній рівень готовності до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у навчальному процесі. Так, у працях О. М. Внукової та В. В. Грицаєнка [2] зафіксовано, що більшість студентів мають базові навички роботи з ІКТ, високу мотивацію до самонавчання та прагнення впроваджувати новітні засоби комунікації в освітньому процесі. Це створює сприятливе підґрунтя для впровадження навчальних курсів, орієнтованих на розвиток комунікативної компетентності.

Водночас інші дослідники, зокрема І. Каменська та О. Бокшиц [3], акцентують увагу на важливості використання медіаосвітніх технологій для розвитку комунікативних умінь здобувачів освіти. До таких технологій належать мультимедійні презентації, інтерактивні відеоматеріали, навчальні подкасти, освітні платформи тощо, що активно застосовуються як у традиційній, так і в дистанційній формах навчання. Доведено, що медіаосвітні підходи сприяють

формуванню навичок самопрезентації, активного слухання, критичного аналізу інформації та ведення продуктивного діалогу.

Особливо актуальною є робота О. Шестель і О. Старинець [6] де розглянуто формування комунікативних навичок здобувачів освіти у сфері харчування під час вивчення іноземних мов із використанням дистанційних технологій. У статті зазначається, що онлайн-комунікація дозволяє моделювати реальні виробничі ситуації, сприяючи розвитку мовної точності, крос-культурної взаємодії та фахової гнучкості майбутніх викладачів.

Дослідження Світлани Никипорець [4] висвітлює роль ІКТ у професійному зростанні педагогів. Авторка підкреслює важливість цифрових платформ у підтримці безперервного навчання, формуванні комунікативної культури та індивідуалізації освітнього процесу — факторів, що мають вирішальне значення в умовах цифровізації харчової промисловості. У статті Н. Вакуленко та О. Безносюк [1] проаналізовано можливості впровадження ІКТ в освітній процес технологічного спрямування. Зокрема, авторки наголошують на важливості формування цифрової грамотності педагогів і вміння інтегрувати комунікативні інструменти (LMS, віртуальні середовища, хмарні сервіси) у викладання технічних дисциплін.Поряд із позитивними зрушеннями, варто також зважати на певні проблеми, які супроводжують впровадження комунікативних технологій у професійну підготовку. Це, зокрема, недостатня технічна база окремих закладів освіти, обмежений доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності окремих здобувачів та викладачів, а також відсутність системного підходу до інтеграції комунікативної складової у навчальні програми.

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел свідчить про високий потенціал комунікативних технологій як ефективного інструменту професійної підготовки фахівців, зокрема у сфері харчових технологій. Формування відповідної компетентності має відбуватися системно — через інтеграцію таких технологій у навчальні курси, практичні заняття, виробничу практику та міждисциплінарні проєкти, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та освітніх стандартів.

**Метою статті** є окреслення контурів ролі і місця комунікативних технологій в галузі для фахового становлення педагогів професійного навчання з харчових технологій, на підставі чого внести пропозиції щодо форматування відповідної навчальної програми.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній харчовій промисловості, що є високотехнологічною та глобалізованою, комунікативні технології стають невід’ємною частиною освітнього процесу. Вони дозволяють адаптувати навчання до специфіки галузі, роблячи його більш інтерактивним і ефективним.

Майбутні педагоги повинні розуміти міжнародні стандарти, такі як HACCP, та вміти спілкуватися з представниками різних культур. Онлайн-платформи та соціальні мережі надають унікальну можливість обмінюватися досвідом з колегами з усього світу, вивчаючи нові підходи до виробництва.

Володіння культурою мовлення є ключовим для правильного формулювання технологічних карт та рецептур, де точність має першорядне значення. Використання інтерактивних дошок дозволяє візуалізувати складні процеси, наприклад, хімічні реакції при пастеризації, роблячи їх зрозумілішими для студентів.

Харчова промисловість вимагає швидкого реагування на проблеми, пов'язані з якістю продукції. Цифрові інструменти та електронні ресурси допомагають аналізувати реальні кейси, вивчати причини збоїв на виробництві та розробляти ефективні шляхи їх усунення. Завдяки веб-конференціям, студенти можуть консультуватися з експертами та обговорювати нестандартні ситуації, набуваючи безцінного практичного досвіду.

Щоб стимулювати пізнавальний інтерес, викладачі можуть використовувати мобільні додатки та гейміфікацію. Наприклад, студенти можуть віртуально створювати нові продукти або брати участь у віртуальних конкурсах, що робить навчання захопливим.

Використання електронних ресурсів та віртуальних навчальних середовищ допомагає створити інклюзивне освітнє середовище, де кожен студент має рівний доступ до знань, незалежно від статі. Це сприяє подоланню стереотипів та залученню талановитих людей до галузі, що традиційно може сприйматися як «чоловіча».

Таким чином, інтеграція комунікативних технологій у навчальний процес забезпечує всебічну підготовку майбутніх педагогів, що дозволяє їм бути успішними у своїй професійній діяльності та сприяти розвитку всієї галузі.

З огляду на зростаючі вимоги до фахівців харчової промисловості, пропонується запровадити нову навчальну дисципліну «Комунікативні технології в галузі» [5] для підготовки бакалаврів професійної освіти. Цей курс має на меті надати студентам, що здобувають освітній рівень бакалавра професійної освіти, необхідні комунікативні компетентності для успішної педагогічної діяльності в закладах фахової передвищої освіти.

Ключові завдання спроєктованого курсу:

- розуміти особливості комунікації, взаємодії та співпраці в міжнародному культурному та професійному контекстах;
- володіти культурою мовлення, обирати оптимальну комунікаційну стратегію у спілкуванні з групами та окремими особами;
- аналізувати та оцінювати ризики, проблеми у професійній діяльності й обирати ефективні шляхи їх вирішення;
- володіти навичками стимулювання пізнавального інтересу, мотивації до навчання, професійного самовизначення та саморозвитку здобувачів освіти.
- забезпечувати рівні можливості і дотримуватися принципів гендерного паритету у професійній діяльності.

Курс сформатований у вигляді двох модулів, перший з яких охоплює проблеми процесу спілкування та його складові. Слід зазначити, що

комунікативна сторона спілкування (чи комунікація у вузькому змісті слова) складається в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються. Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, (обмін діями). Перцептивна сторона спілкування означає процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння. Уживання цих термінів умовно, іноді в більш-менш аналогічному змісті вживають і інші: у спілкуванні виділяють три функції – інформаційно-комунікативна, регуляційно-коммуникативна, афективно-комунікативна.

Насамперед вивчення слід розпочинати із вербальних засобів спілкування, оскільки словесна комунікація — як усна, так і письмова — стає потужним інструментом у сфері харчових технологій, бо мова є не просто засобом обміну інформацією, а й основою для забезпечення безпеки, точності та професійного зростання.

При вивченні цієї теми здобувачі вчаться створювати чіткі та зрозумілі технологічні карти, рецептури та інструкції з безпеки, де навіть незначна помилка у формулюванні може мати серйозні наслідки для якості продукції. При цьому акцентується увага на стилістиці та емоційній виразності мовлення. Це вміння не лише надавати інформацію, а й викликати зацікавленість. Наприклад, під час презентації нового виду продукту, майбутній технолог має вміти не лише описати його склад, а й зацікавити аудиторію, створивши емоційний зв'язок. Публічний виступ є ключовою навичкою, що допомагає майбутнім викладачам ефективно спілкуватися з різними аудиторіями. Це може бути презентація результатів досліджень на конференції, навчання студентів або спілкування з інвесторами.

Наступним доцільно поставити вивчення невербальних засобів спілкування. Ця тема занурює студентів у світ безсловесного спілкування, яке часто є ключовим у професійному середовищі, зокрема в галузі харчових технологій. Вона розкриває, як мова тіла, жести та зовнішній вигляд можуть передавати важливу інформацію, посилювати або, навпаки, суперечити вербальним повідомленням.

У контексті харчових технологій, навички невербальної комунікації мають особливе значення. Наприклад, на виробництві, мова тіла може свідчити про рівень зосередженості та уважності працівника, що безпосередньо впливає на безпеку та якість продукції. Під час перевірок, міміка та жести інспектора з якості можуть сигналізувати про виявлені проблеми ще до того, як він почне говорити.

Важливо, що тема акцентує увагу на проксеміці — використанні особистого простору. Наприклад, дотримання правильної відстані між працівниками та обладнанням на виробництві є критично важливим для запобігання забрудненню. Зоровий контакт під час ділових зустрічей з партнерами або клієнтами допомагає створити довіру та підкреслити впевненість у якості продукту.

Варто звернути увагу, що особистий імідж та зовнішній вигляд відіграють важливу роль. В галузі, де санітарія та гігієна є пріоритетом, акуратний вигляд і чистий робочий одяг є не просто правилом, а й частиною професійної комунікації, що демонструє серйозне ставлення до своєї роботи.

Вивчення інтерактивної складової спілкування, як динамічного процесу обміну інформацією та співпраці, є основою успішної роботи в команді. Вона розглядає, як майбутні фахівці можуть ефективно взаємодіяти в реальному часі, що має особливе значення в галузі харчових технологій.

Однією з ключових навичок є активне слухання. У контексті розробки нових продуктів, це означає не лише вислуховувати, а й розуміти потреби та очікування споживачів. Наприклад, під час фокус-групи, технолог повинен уважно слухати відгуки, щоб адаптувати рецептуру.

Ведення діалогу також є критично важливим. Це вміння брати участь в обговореннях, ставити уточнювальні запитання та надавати конструктивний зворотний зв'язок. У харчовій промисловості це допомагає вирішувати проблеми на виробництві, координувати дії між відділами та вести переговори з постачальниками сировини.

Співпраця та групова робота є основою для інновацій. При вивченні цієї теми студенти навчаються ефективно розподіляти ролі, координувати дії та досягати спільних цілей. Наприклад, команда з розробки нового продукту, що складається з технологів, маркетологів та економістів, повинна вміти працювати разом, щоб успішно вивести продукт на ринок.

Не менш важливою є аргументація та переконання для відстоювання своїх ідей. Майбутні фахівці повинні вміти логічно обґрунтовувати свої пропозиції, наприклад, щодо використання нових інгредієнтів або впровадження інноваційних технологій, і переконувати в їхній ефективності.

На завершення першого модуля слід розглянути тему щодо перцептивної складової спілкування. При вивченні цієї теми здобувачі заглиблюються у психологічний аспект взаємодії, зосереджуючись на тому, як ми сприймаємо інших і як це впливає на нашу взаємодію. У сфері харчових технологій, де точність та об’єктивність мають першорядне значення, розуміння цього аспекту є критично важливим.

Здобувачі вивчають, як формується перше враження, і як це може впливати на їхню кар'єру, наприклад, під час співбесіди з потенційним роботодавцем або зустрічі з інвесторами. Вони дізнаються про механізми сприйняття, такі як стереотипи, які можуть несвідомо впливати на оцінку нового продукту або технології. Наприклад, упередження щодо «органічних» чи «здорових» продуктів можуть впливати на їх сприйняття споживачами.

Також розвивається емпатія — здатність «відчувати» та розуміти емоційний стан іншої людини. Для технолога це означає вміння зрозуміти потреби та занепокоєння споживачів, що допомагає у розробці продуктів, які їм дійсно потрібні.

Самопізнання та самоконтроль є ключовими навичками, які дозволяють майбутнім фахівцям об'єктивно оцінювати власні емоції та упередження, що є критично важливим для прийняття неупереджених рішень щодо якості та безпеки продукції. Розуміння власної суб'єктивності допомагає уникнути помилок, які можуть мати серйозні наслідки. Другий модуль «Технології комунікації у професійному середовищі» є ключовим для формування практичних навичок, необхідних для ефективної взаємодії в діловому та освітньому контекстах, з особливим фокусом на сферу харчових технологій. Він поєднує знання про стандарти, інструменти, психологію та вирішення конфліктів, що є критично важливим для майбутніх викладачів цієї галузі.

Першою тут необхідно розглянути тему про міжнародні та національні стандарти комунікації, яка присвячена вивченню правил і норм спілкування, які діють у різних культурних середовищах. Для фахівців з харчових технологій це означає розуміння міжнародних стандартів, таких як HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), та вимог до маркування продукції, що відрізняються в різних країнах. При цьому ставиться завдання навчити майбутніх фахівців уникати міжкультурних непорозумінь та налагоджувати ефективну співпрацю з іноземними партнерами та колегами.

При вивченні теми «Інструментарій комунікацій у професійному середовищі» розглядаються як сучасні технологічні засоби, які полегшують професійну взаємодію. Це включає електронну пошту, месенджери, системи управління проєктами та соціальні мережі. У контексті харчових технологій, розглядається використання спеціалізованих платформ для відстеження ланцюгів поставок, контролю якості та обміну даними про лабораторні дослідження. Акцент робиться на виборі правильного інструменту для конкретного завдання, що допомагає оптимізувати робочі процеси і підвищити продуктивність.

Наступною темою для вивчення важливо поставити проблематику маніпуляцій та асертивної поведінки, яка буде зосереджена на розвитку психологічної стійкості та вмінні захищати власні інтереси. Студенти вивчають типові методи маніпуляцій, які можуть зустрічатися в професійній комунікації (наприклад, тиск, залякування, приховування інформації). Основна частина теми присвячена асертивній поведінці — вмінню відстоювати свої права та висловлювати думки. Це особливо важливо для майбутніх педагогів, яким доведеться впевнено спілкуватися з представниками промисловості, де необхідно чітко формулювати свої вимоги щодо стандартів безпеки та якості.

На завершення другого модуля вкрай важливо розглянути тему «Конфлікти у професійному середовищі», яка присвячена аналізу причин конфліктів та методам їх конструктивного вирішення. Студентів вчать застосовувати ці знання на практиці, аналізуючи реальні кейси з харчової промисловості — наприклад, розбіжності між виробничим і відділом контролю якості, або конфлікти зі споживачами через претензії до продукції. Метою таких занять є навчити майбутніх фахівців ефективно керувати конфліктами,

перетворюючи їх з деструктивного явища на можливість для вдосконалення та зростання. Запропонований курс «Комунікативні технології в галузі» [5] забезпечує комплексну підготовку майбутніх педагогів-технологів харчової галузі, навчаючи їх не тільки професійним знанням, а й ключовим комунікативним навичкам.

Таким чином, впровадження спеціалізованого курсу з комунікативних технологій є важливим кроком на шляху модернізації професійної освіти в Україні. Це гарантує, що випускники будуть повністю готові до викликів сучасної харчової галузі, зможуть ефективно передавати знання, використовувати сучасні цифрові інструменти для аналізу та вирішення проблем, розуміти міжнародні стандарти, такі як HACCP, і налагоджувати міжкультурну співпрацю.

**Висновки.** Отже, комунікативні технології відіграють ключову роль у системі підготовки педагогів з харчових технологій, коли вони є не просто допоміжними інструментами, а основою для формування фахових компетентностей, необхідних для успішної педагогічної та професійної діяльності. Запропонований підхід до навчання, який включає спеціалізовану дисципліну «Комунікативні технології в галузі», дозволяє адаптувати освітній процес до сучасних вимог високотехнологічної та глобалізованої харчової промисловості. Інтеграція цих технологій у навчальний процес забезпечує комплексну підготовку фахівців, які не просто володіють знаннями, а й вміють ефективно їх передавати.

***Література:***

1. Вакуленко, Н., & Безносюк, О. (2021). Використання інформаційно-комунікаційних технологій у технологічній освітній галузі. Професійна педагогіка, 2(23), 71-80. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://surl.li/dfhvcd

2. Внукова О. М. Готовність майбутніх педагогів до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній освіті / О. М. Внукова, В. В. Грицаєнко // Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті : збірник матеріалів XV-ї Міжнародної науково-практичної онлайн-Інтернет конференції, присвяченій 95-й річниці з Дня народження академіка Національної академії педагогічних наук С. У. Гончаренка, м. Кропивницький, 20-24 червня 2023 року. – Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2023. – С. 31-32. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24828?utm_source=chatgpt.com

3. Каменська, І., Бокшиц, О. Медіаосвітні технології у розвитку комунікативних умінь майбутніх фахівців професійної освіти. Журнал Соціум. Документ. Комунікація, випуск 17, 2022/2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://surl.lu/erkjvl

4. Никипорець, С. (2024). Інформаційно-комунікаційні технології (ікт) як каталізатор навчання протягом життя та професійного зростання. Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти , 1 (4), 125–136. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18888 https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/DEU/article/view/18888?utm_source=chatgpt.com

5. Програма навчальної дисципліни «Комунікативні технології в галузі» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Професійна освіта (Харчові технології)», галузі знань 01 Освіта/Педагогіка, спеціальності 015 Професійна освіта,

спеціалізації 015.37 «Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології" / М. С. Корець. –. Київ : Видавництво УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. – 6 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/d28340be-f4db-4be0-84cd-fdcb61dc7916

6. Шестель, О., & Старинець, О. (2025). Формування комунікативних навичок у здобувачів вищої освіти сфери послуг і харчування під час вивчення іноземних мов: використання технологій дистанційного навчання. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (1 (15), 41-44. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.7

***References:***

1. Vakulenko, N., & Beznosyuk, O. (2021). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u tekhnolohichnii osvitnii haluzi. [The use of information and communication technologies in the field of technological education] Professional Pedagogy, 2(23), 71- 80. Retrieved from https://surl.li/dfhvcd [in Ukrainian].

2. Vnukova O. M. (2023). Hotovnist maibutnikh pedahohiv do vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u profesiinii osviti [Readiness of future teachers to use information and communication technologies in vocational education] / O. M. Vnukova, V. V. Grytsaienko // Problems and innovations in natural science, mathematics, technology, and vocational education: collection of materials from the XV International Scientific and Practical Online Internet Conference dedicated to the 95th anniversary of the birth of Academician S. U. Goncharenko of the National Academy of Pedagogical Sciences, Kropyvnytskyi, June 20-24,– Kropyvnytskyi: V. Vynnychenko Central State University, 2023. – pp. 31–32. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24828?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. Kamenska, I., Bokshits, O. (2024) Mediaosvitni tekhnolohii u rozvytku komunikatyvnykh umin maibutnikh fakhivtsiv profesiinoi osvity. [Media education technologies in the development of communication skills of future vocational education specialists] Journal Socium. Document. Communication, issue 17, 2022/2024. Retrieved from https://surl.lu/erkjvl [in Ukrainian].

4. Nikiporec, S. (2024). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii (ikt) yak katalizator navchannia protiahom zhyttia ta profesiinoho zrostannia [Information and communication technologies (ICT) as a catalyst for lifelong learning and professional growth] Distance education in Ukraine: innovative, regulatory, legal, and pedagogical aspects, 1 (4), 125–136. Retrieved from https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/DEU/article/view/18888?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

5. Korets M. S. (2025). Prohrama navchalnoi dystsypliny «Komunikatyvni tekhnolohii v haluzi» [Curriculum for the academic discipline «Communication Technologies in the Industry»] of the first (bachelor's) level of higher education of the educational and professional program «Vocational Education (Food Technologies)», field of knowledge 01 Education/Pedagogy, specialty 015 Vocational Education, specialization 015. 37 «Agricultural production, processing of agricultural products and food technologies» Kyiv: Publishing House of the Mykhailo Dragomanov National University, – 6 p. Retrieved from https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/d28340be-f4db-4be0-84cd-fdcb61dc7916 [in Ukrainian].

6. Shestel, O., & Starinets, O. (2025). Formuvannia komunikatyvnykh navychok u zdobuvachiv vyshchoi osvity sfery posluh i kharchuvannia pid chas vyvchennia inozemnykh mov: vykorystannia tekhnolohii dystantsiinoho navchannia. [Development of communication skills in higher education students in the service and catering sector while studying foreign languages: the use of distance learning technologies] Innovations and technologies in the service and catering sector, (1 (15), 41-44. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.7 [in Ukrainian].

*УДК 004.9:37.02:330.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1994-2002*

**Круглик Олег Сергійович** аспірант кафедри психології та педагогіки; Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, https://orcid.org/0009-0003-9416-753X

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ АНАЛІТИЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ СТУДЕНТІВ-ЕКОНОМІСТІВ ЗАСОБАМИ ІНТЕГРАЦІЇ CHATGPT З BI-ІНСТРУМЕНТАМИ (POWER BI, QLIK SENSE)

**Анотація.** У статті розглянуто інноваційні підходи до розвитку аналітичних здібностей студентів-економістів засобами інтеграції штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, із сучасними BI-інструментами (Power BI, Qlik Sense). Підготовка майбутніх економістів вимагає не лише оволодіння базовими знаннями з економічної теорії та практики, але й формування здатності ефективно працювати з великими масивами даних, будувати аналітичні моделі та робити обґрунтовані управлінські висновки. У цьому контексті застосування штучного інтелекту набуває особливого значення, адже ChatGPT може виконувати роль інтелектуального консультанта, який допомагає студентам у формуванні дослідницьких запитів, поясненні складних понять, інтерпретації отриманих результатів.

Інтеграція ChatGPT з платформами Power BI та Qlik Sense створює нові можливості для освітнього процесу. По-перше, це дозволяє студентам отримувати покрокові рекомендації під час побудови дашбордів, формування OLAP-запитів та візуалізації даних. По-друге, завдяки діалогу зі штучним інтелектом користувачі здатні швидше опановувати складні інструменти бізнес-аналітики, підвищуючи рівень самостійності й креативності. По-третє, використання ChatGPT у поєднанні з BI-системами формує критичне мислення, адже студенти навчаються порівнювати власні висновки з рекомендаціями системи, аналізувати різні варіанти вирішення аналітичних задач.

Особлива увага приділена педагогічному потенціалу такої інтеграції. Викладачі можуть використовувати ChatGPT як додатковий інструмент тьюторського супроводу, а також для розроблення навчальних кейсів, що базуються на реальних даних підприємств. Це сприяє підвищенню мотивації студентів, розвитку навичок командної роботи та здатності презентувати результати у зрозумілому для бізнесу форматі.

Таким чином, поєднання ChatGPT із BI-інструментами Power BI та Qlik Sense відкриває перспективи створення нової моделі навчання, де технології виступають не лише як технічні засоби обробки даних, але й як партнери у навчальному процесі. Запропонований підхід може стати основою для

підвищення якості підготовки майбутніх економістів, формування в них аналітичної культури та готовності до роботи в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** штучний інтелект, ChatGPT, Power BI, Qlik Sense, аналітичні здібності, студенти-економісти, бізнес-аналітика, інтеграція, освітній процес, цифрова економіка.

**Kruhlyk Oleh Serhiyovych** PhD Candidate in the Department of Psychology and Pedagogy; Alfred Nobel University, Dnipro, https://orcid.org/0009-0003-9416-753X

## INNOVATIVE APPROACHES TO DEVELOPING ANALYTICAL SKILLS OF ECONOMICS STUDENTS THROUGH THE INTEGRATION OF CHATGPT WITH BI TOOLS (POWER BI, QLIK SENSE)

**Abstract.** The article explores innovative approaches to developing the analytical abilities of economics students through the integration of artificial intelligence, particularly ChatGPT, with modern BI tools (Power BI, Qlik Sense). The training of future economists requires not only mastering basic knowledge of economic theory and practice but also the ability to effectively work with large datasets, build analytical models, and make well-grounded managerial decisions. In this context, the use of artificial intelligence is of particular importance, as ChatGPT can serve as an intellectual consultant, assisting students in formulating research queries, explaining complex concepts, and interpreting results.

The integration of ChatGPT with Power BI and Qlik Sense platforms creates new opportunities for the educational process. Firstly, it allows students to receive step-by-step recommendations when building dashboards, generating OLAP queries, and visualizing data. Secondly, through dialogue with artificial intelligence, learners can more quickly master complex business intelligence tools, increasing their independence and creativity. Thirdly, the use of ChatGPT in combination with BI systems fosters critical thinking, since students learn to compare their own conclusions with system recommendations and to analyze alternative solutions to analytical tasks.

Special attention is paid to the pedagogical potential of such integration. Teachers can employ ChatGPT as an additional tutoring tool and as a resource for developing case studies based on real business data. This enhances student motivation, strengthens teamwork skills, and develops the ability to present results in a business-friendly format.

Thus, the combination of ChatGPT with BI tools such as Power BI and Qlik Sense opens up prospects for creating a new learning model in which technologies act not only as technical means of data processing but also as partners in the educational process. The proposed approach may serve as a foundation for improving the quality of economics education, fostering analytical culture, and preparing students for work in a digital economy.

**Keywords:** artificial intelligence, ChatGPT, Power BI, Qlik Sense, analytical abilities, economics students, business intelligence, integration, educational process, digital economy.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна освіта перебуває в умовах постійних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією бізнес-середовища та стрімким зростанням обсягів даних, що потребують обробки та аналізу. Майбутні економісти мають бути не лише обізнаними у класичних економічних концепціях, а й володіти аналітичними інструментами, які дозволяють працювати з великими масивами інформації, швидко будувати прогнози та формувати управлінські рішення. Традиційні методи навчання дедалі менше відповідають сучасним вимогам ринку праці, де ключову роль відіграє здатність синтезувати дані, інтегрувати різні джерела інформації та інтерпретувати результати в умовах невизначеності.

У цьому контексті особливого значення набуває використання систем бізнес-аналітики (BI), таких як Power BI та Qlik Sense, що дозволяють здійснювати візуалізацію даних, створювати інтерактивні звіти та приймати на їх основі обґрунтовані рішення. Водночас навіть потужні BI-платформи вимагають від студентів наявності певних навичок програмування, статистичного аналізу й логічного мислення. Це створює бар'єр для багатьох здобувачів освіти, які лише починають формувати власні аналітичні компетентності.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, у процес навчання здатна подолати зазначені труднощі. ChatGPT може виступати не тільки у ролі консультанта, що надає пояснення та рекомендації, а й як партнер у діалозі, допомагаючи студентам формувати запити до BI-систем, аналізувати отримані результати, виправляти помилки у звітах і знаходити альтернативні шляхи вирішення аналітичних завдань. Це відкриває перспективи переходу від репродуктивного засвоєння знань до продуктивного навчання, орієнтованого на розвиток критичного мислення та практичних навичок роботи з даними.

Таким чином, проблема полягає у пошуку ефективних освітніх підходів, що забезпечать інтеграцію ChatGPT з BI-інструментами в підготовці студентів-економістів, сприятимуть підвищенню їхньої аналітичної культури та відповідатимуть потребам цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній літературі домінує консенсус, що застосування генеративного ШІ в освіті швидко зростає, а його вплив на навчальні результати вже системно узагальнено. Зокрема, систематичний огляд у *Computers & Education* показує, що ChatGPT зазвичай покращує академічні результати, емоційно-мотиваційні стани та елементи вищого мислення студентів [1]. Комплементарно, широкомасштабний огляд у *Education Sciences* узагальнює переваги (залучення студентів, доступність) і ризики (упередженість відповідей, академічна доброчесність) використання ChatGPT у навчанні [2].

Узагальнювальні кількісні дані підтверджує метааналіз у *Humanities & Social Sciences Communications*, який демонструє істотний позитивний ефект ChatGPT на навчальну успішність і середній позитивний — на сприйняття навчання та розвиток вищого мислення [3].

Паралельно нові систематичні огляди деталізують конкретні освітні сценарії інтеграції ChatGPT — від персоналізованого навчання та підтримки академічного письма до автоматизації оцінювання; водночас вони наголошують на необхідності чітких політик доброчесності та етичного врядування у ЗВО [4; 5].

Щодо інструментів бізнес-аналітики, корпус праць засвідчує, що Power BI й Qlik Sense вже використовуються в університетах для аналізу освітніх даних, візуалізації показників і підтримки прийняття рішень. Напр., у *Journal of Information Systems Education* описано курс, де студенти успішно застосовують **AI Insights** у Power BI для аналізу неструктурованих текстів (емоцій, ключових фраз) — із помітним скороченням часу та зусиль у порівнянні з «код-інтенсивним» підходом [6]. Критичний погляд на роль Power BI у «датифікації» управління вищою освітою подано в *Big Data & Society* [7].

Практичну ефективність BI-дашбордів для досліджень вищої освіти ілюструє внесок LACCEI (Power BI-дашборди для огляду цифрової трансформації у ЗВО) — інструменти забезпечують інтерактивну аналітику та швидке добування інсайтів із масивів публікацій [8].

Для Qlik Sense зафіксовано як інституційні впровадження (офіційні університетські сервіси), так і навчальні програми з вимірюваними результатами працевлаштування студентів (Qlik Academic Program) [9; 10].

Узагальнюючи, окремі напрями — ChatGPT у навчанні та BI-аналітика у ЗВО — вже добре описані; однак **інтегровані дослідження** саме спільного використання ChatGPT із Power BI/Qlik Sense в навчальних аналітичних завданнях майбутніх економістів поки що поодинокі. Це і становить наукову нішу статті.

**Мета статті** – обґрунтування інноваційних підходів до розвитку аналітичних здібностей студентів-економістів шляхом інтеграції інструментів штучного інтелекту (ChatGPT) із сучасними системами бізнес-аналітики Power BI та Qlik Sense. У рамках поставленої мети передбачається: визначити освітній потенціал ChatGPT як інтелектуального асистента; проаналізувати можливості його поєднання з BI-інструментами у навчальному процесі; показати приклади практичного використання такої інтеграції у формуванні навичок аналізу даних, візуалізації результатів та прийняття управлінських рішень; обґрунтувати перспективність застосування цих технологій у підготовці майбутніх економістів до роботи в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Формування аналітичних компетентностей майбутніх економістів в умовах цифрової економіки потребує використання новітніх технологій, які здатні забезпечити інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок у єдину систему. Традиційні методи викладання дедалі

менше відповідають викликам часу, оскільки сучасний студент повинен навчитися працювати з багатовимірними масивами даних, застосовувати інструменти прогнозування та обґрунтовувати управлінські рішення на підставі цифрових показників. У цьому контексті особливого значення набуває синергія між системами бізнес-аналітики (Power BI, Qlik Sense) та інструментами штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, що відкриває нові горизонти для освітнього процесу.

ChatGPT може відігравати роль інтелектуального консультанта, здатного не лише відповідати на конкретні питання студентів, а й формувати у них навички критичного мислення. Під час роботи з Power BI чи Qlik Sense здобувачі освіти стикаються з потребою у виборі оптимальних форм візуалізації, побудові моделей даних чи використанні складних формул для обчислень. У таких випадках ChatGPT виступає як інтерактивний наставник: пояснює, чому в певній ситуації доцільно застосувати, наприклад, стовпчикову діаграму замість лінійної, як правильно інтерпретувати показники маржинальності чи виявити тренди у часових рядах. Завдяки діалогу зі штучним інтелектом студенти не лише отримують готову відповідь, але й вчаться обґрунтовувати власні рішення, що є ключовим елементом формування аналітичної культури.

Важливим аспектом інтеграції є здатність ChatGPT автоматизувати процес пояснення та інтерпретації даних. Навчальні завдання часто містять значні масиви числових показників, які складно перевести у доступну форму для подальшого аналізу. Використання ChatGPT дозволяє отримати текстові інтерпретації, сформульовані у зрозумілих бізнес-категоріях: «падіння продажів у третьому кварталі пов’язане з сезонним чинником», «зростання витрат свідчить про збільшення собівартості одиниці продукції». Такі пояснення сприяють розвитку здатності бачити за цифрами логіку економічних процесів, робити висновки й формулювати рекомендації для управлінських рішень.

Не менш важливим є використання ChatGPT як підтримки у створенні запитів і моделей. Для багатьох студентів оволодіння мовами DAX у Power BI або синтаксисом виразів у Qlik Sense є складним етапом навчання. Штучний інтелект допомагає зрозуміти логіку побудови формул, знаходити помилки в коді, пропонувати приклади оптимізованих запитів. Це значно полегшує процес навчання й робить його більш гнучким, адже студент отримує відповіді на свої питання одразу під час виконання завдання, без необхідності чекати консультації викладача. Крім того, така взаємодія стимулює самостійний пошук альтернативних варіантів розв’язання проблеми, що формує дослідницькі навички.

Важливим педагогічним підходом є інтеграція ChatGPT у навчальні кейси, побудовані на основі реальних бізнес-даних. Наприклад, студенти отримують набір інформації про продажі компанії, будують моделі в Power BI або Qlik Sense, а паралельно консультуються зі штучним інтелектом щодо правильності структури моделі, доречності обраних показників чи логіки інтерпретацій. Це дозволяє максимально наблизити навчальний процес до умов практичної

діяльності економіста, де рішення приймаються в режимі реального часу й потребують швидкої перевірки їхньої коректності. У таких кейсах ChatGPT виконує функцію асистента-аналітика, який допомагає студентам осмислити отримані результати та сформувати аргументовані висновки.

Особливу увагу варто звернути на педагогічні переваги використання штучного інтелекту у поєднанні з BI-системами. По-перше, відбувається персоналізація навчання: кожен студент може отримати індивідуальні поради й пояснення, що враховують його рівень підготовки та темп засвоєння матеріалу. По-друге, інтерактивна взаємодія з ChatGPT підвищує мотивацію до навчання, адже студенти відчувають себе учасниками реального діалогу з інтелектуальним партнером. По-третє, це суттєво розширює можливості самостійної роботи, оскільки студенти можуть навчатися поза межами аудиторії, отримуючи відповіді на свої питання у будь-який час. Нарешті, така інтеграція сприяє розвитку «м'яких» навичок: уміння презентувати результати, працювати у групах над спільними проектами, критично оцінювати різні варіанти аналітичних рішень.

Таким чином, інтеграція ChatGPT із Power BI та Qlik Sense не зводиться лише до технічного поєднання інструментів. Йдеться про створення нової моделі підготовки майбутніх економістів, у якій цифрові технології стають не просто засобами обробки даних, а повноцінними партнерами у процесі навчання. Це дозволяє підвищити рівень аналітичної культури студентів, розвинути їхні дослідницькі здібності та забезпечити готовність до роботи в умовах цифрової економіки, де вміння швидко інтерпретувати дані та приймати рішення на основі доказів стає визначальним фактором професійного успіху.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу зробити кілька узагальнюючих висновків. Передусім слід наголосити, що інтеграція штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, із сучасними системами бізнес-аналітики Power BI та Qlik Sense створює унікальні умови для формування аналітичних компетентностей студентів-економістів. Завдяки такому поєднанню відбувається зміщення акцентів у навчальному процесі: від механічного відтворення знань та шаблонних практичних дій — до творчого осмислення, інтерпретації та критичного аналізу даних. Це дає змогу студентам не лише опановувати технічні навички, а й розвивати вміння, що відповідають вимогам цифрової економіки, зокрема здатність до комплексного бачення економічних процесів, побудови прогнозів і підготовки управлінських рішень.

Інтеграція ChatGPT у навчальні практики виявилася ефективною у кількох напрямах: як інструмент пояснення складних понять і алгоритмів, як консультативний ресурс для побудови моделей у Power BI та Qlik Sense, як аналітичний партнер у роботі з реальними бізнес-кейсами. Завдяки діалогу з інтелектуальною системою студенти отримують змогу формувати індивідуальні траєкторії навчання, розвивати критичне мислення та здобувати досвід прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Водночас, така модель навчання

сприяє зростанню мотивації до навчання, адже робота з сучасними цифровими інструментами робить освітній процес більш наближеним до умов реального бізнес-середовища.

Важливим висновком є те, що використання ChatGPT у поєднанні з BI-системами розширює дидактичні можливості викладача. Педагог отримує інструмент, який допомагає пояснювати складний матеріал у доступній формі, створювати навчальні ситуації з високим рівнем практичної релевантності, а також організовувати змішане або дистанційне навчання із збереженням високої якості взаємодії зі студентами. Таким чином, ChatGPT може розглядатися не лише як допоміжна технологія, а як засіб модернізації всієї системи підготовки економістів у вищій школі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі є широкими. По-перше, потребує глибшого вивчення питання методичної інтеграції ChatGPT у навчальні програми з економічних дисциплін, зокрема визначення оптимального балансу між автоматизованим консультуванням і традиційними педагогічними методами. По-друге, актуальним є дослідження ефективності застосування ChatGPT у груповій роботі студентів, де важливою є координація завдань, розподіл ролей та колективне обговорення результатів. По-третє, перспективним напрямом є оцінка впливу використання штучного інтелекту на рівень засвоєння знань і розвиток критичного мислення студентів, що може здійснюватися шляхом педагогічних експериментів і довготривалих спостережень.

Крім того, важливим завданням майбутніх наукових розвідок є аналіз ризиків та етичних викликів, пов’язаних із використанням ChatGPT у навчальному процесі. Ідеться, зокрема, про ризик формування у студентів надмірної залежності від підказок системи, а також про потребу збереження балансу між автоматизованим та творчим підходом до розв’язання аналітичних завдань. Важливим також є питання академічної доброчесності, адже інтеграція штучного інтелекту у навчання вимагає чітких правил і контролю за використанням автоматизованих рішень у процесі підготовки студентських робіт.

Отже, інтеграція ChatGPT з Power BI та Qlik Sense може стати одним із ключових напрямів розвитку сучасної економічної освіти. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на створенні методик і навчально-методичних матеріалів, які дозволять максимально ефективно використовувати потенціал штучного інтелекту для формування аналітичної культури майбутніх економістів. Такий підхід не лише забезпечить підвищення якості освіти, а й сприятиме формуванню покоління фахівців, здатних працювати в умовах складної та динамічної цифрової економіки.

***Література***

1. Deng R., et al. Does ChatGPT enhance student learning? A systematic review // Computers & Education. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036013 1524002380.

2. Ali D., et al. ChatGPT in Teaching and Learning: A Systematic Review // Education Sciences. 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 643. URL: https://www.mdpi.com/2227-7102/14/6/643.

3. Wang J., Fan W. The effect of ChatGPT on students' learning performance, learning perception, and higher-order thinking: insights from a meta-analysis // Humanities & Social Sciences Communications. 2025. Vol. 12. Art. 621. URL: https://www.nature.com/articles/s41599-025-04787-y.

4. Naznin K., et al. ChatGPT Integration in Higher Education for Personalized Learning: A Systematic Review // Computers. 2025. 14(2):53. URL: https://www.mdpi.com/2073-431X/14/2/53.

5. Phokoye S. P., et al. A Comprehensive Review of ChatGPT in Teaching and Learning Within Higher Education // Informatics. 2025. 12:74. DOI: 10.3390/informatics12030074.

6. Liu C., Downing C. Teaching Tip: Using Text Analytics AI Insights in Microsoft Power BI Desktop… // Journal of Information Systems Education. 2024. 35(1). С. 48–55. DOI: 10.62273/PKER1800.

7. Power BI and the datafication of Danish higher education // Big Data & Society. 2025. DOI: 10.1177/20539517251365230. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20539517251365230.

8. Colmenares Garzón Y. A., Guina Escobar E. D., Cardona-Román D. M. Business intelligence dashboard as a technological innovation… (PowerBI) // Proceedings of LACCEI. 2024. DOI: 10.18687/LACCEI2024.1.1.1725.

9. University of Edinburgh. Qlik Sense — Information Services (університетський сервіс). 2024. URL: https://information-services.ed.ac.uk/computing/comms-and-collab/reporting-and-analytics/qliksense.

10. Qlik. Qlik Academic Program Improves Students' Employability — Christ University (Customer Story). 2025. URL: https://www.qlik.com/us/solutions/customers/customer-stories/christ-university

***References:***

1. Deng R., et al. Does ChatGPT enhance student learning? A systematic review // Computers & Education. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131524002380.

2. Ali D., et al. ChatGPT in Teaching and Learning: A Systematic Review // Education Sciences. 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 643. URL: https://www.mdpi.com/2227-7102/14/6/643.

3. Wang J., Fan W. The effect of ChatGPT on students' learning performance, learning perception, and higher-order thinking: insights from a meta-analysis // Humanities & Social Sciences Communications. 2025. Vol. 12. Art. 621. URL: https://www.nature.com/articles/s41599-025-04787-y.

4. Naznin K., et al. ChatGPT Integration in Higher Education for Personalized Learning: A Systematic Review // Computers. 2025. 14(2):53. URL: https://www.mdpi.com/2073-431X/14/2/53.

5. Phokoye S. P., et al. A Comprehensive Review of ChatGPT in Teaching and Learning Within Higher Education // Informatics. 2025. 12:74. DOI: 10.3390/informatics12030074.

6. Liu C., Downing C. Teaching Tip: Using Text Analytics AI Insights in Microsoft Power BI Desktop… // Journal of Information Systems Education. 2024. 35(1). С. 48–55. DOI: 10.62273/PKER1800.

7. Power BI and the datafication of Danish higher education // Big Data & Society. 2025. DOI: 10.1177/20539517251365230. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20539517251365230.

8. Colmenares Garzón Y. A., Guina Escobar E. D., Cardona-Román D. M. Business intelligence dashboard as a technological innovation… (PowerBI) // Proceedings of LACCEI. 2024. DOI: 10.18687/LACCEI2024.1.1.1725.

9. University of Edinburgh. Qlik Sense — Information Services (університетський сервіс). 2024. URL: https://information-services.ed.ac.uk/computing/comms-and-collab/reporting-and-analytics/qliksense.

10. Qlik. Qlik Academic Program Improves Students' Employability — Christ University (Customer Story). 2025. URL: https://www.qlik.com/us/solutions/customers/customer-stories/christ-university

*УДК 371:378*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2003-2012*

**Лапузіна Олена Миколаївна** кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків**,** https://orcid.org/0000-0001-8764-0251

# ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕДАГОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

**Анотація.** У статті теоретично обґрунтовано важливість умінь та навичок з емоційного інтелекту у професійній діяльності сучасного соціального фахівця, сформовані за допомогою інноваційних педагогічних технологій у ЗВО; зроблено аналіз сутності та значущості емоційного інтелекту як важливої складової успіху в професійній діяльності соціального працівника; розкрито феномен емоційного інтелекту як ключового чинника професійної компетентності сучасного соціального фахівця, розглянуто теоретико-методологічні підходи та практичні інструменти формування емоційного інтелекту (EI) у підготовці фахівців соціальної сфери. Визначено сутність емоційного інтелекту, його структурні компоненти та функції. Проаналізовано ключові моделі EI та основні підходи до розуміння ролі емоційного інтелекту у сфері соціальної роботи. Обґрунтовано значення EI для професійної ефективності соціальних працівників, а також значення сформованих умінь і навичок у процесі професійної взаємодії, управління емоціями, попередження професійного вигорання та забезпечення ефективної допомоги клієнтам. Запропоновано системну модель впровадження інноваційних педагогічних технологій (симуляції та рольові ігри, віртуальна реальність VR, гейміфікація, проєктне навчання, blended learning, мікронавчання, рефлексивні практики) у навчальні програми. Наведено приклади навчальних модулів, інструменти оцінювання та рекомендації щодо інтеграції інновацій у вищу та післядипломну освіту.

Доведено важливість поєднання інновацій із традиційними методами, покрокове впровадження нових технологій та проведення пілотних досліджень для локальної адаптації. Зроблено акцент на застереженні від надмірного фокусування на індивідуальному EI без врахування соціально-структурних факторів, що впливають на поведінку клієнтів. Наведено практичні рекомендації для впровадження інноваційних технологій з формування емоційного інтелекту майбутніх соціальних працівників

Встановлено, що розвиток емоційного інтелекту є обов’язковою умовою успішної професійної діяльності соціального працівника у XXI столітті.

**Ключові слова:** емоційний інтелект; емоційний стан; емоційна регуляція; соціальні навички; соціальна робота; соціальний фахівець; професійна компетентність; інноваційні педагогічні технології; VR; гейміфікація; симуляція; соціально-емоційне навчання (СЕН).

**Lapuzina Olena Mykolayivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management named after I.A. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, https://orcid.org/0000-0001-8764-0251

## APPLICATION OF INNOVATIVE PEDAGOGICAL TECHNOLOGIES IN FORMING THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF SOCIAL SPHERE SPECIALISTS

**Abstract.** The article theoretically substantiates the importance of emotional intelligence skills and abilities in the professional activities of a modern social specialist, formed with the help of innovative pedagogical technologies in higher education institutions; the essence and significance of emotional intelligence as an important component of success in the professional activities of a social worker has been analyzed; the phenomenon of emotional intelligence as a key factor in the professional competence of a modern social specialist has been revealed, theoretical and methodological approaches and practical tools for the formation of emotional intelligence (EI) in the training of social work specialists are considered. The essence of emotional intelligence, its structural components and functions are determined. Key models of EI and basic approaches to understanding the role of emotional intelligence in the field of social work are analyzed. The importance of EI for the professional effectiveness of social workers, as well as the importance of the developed skills and abilities in the process of professional interaction, managing emotions, preventing professional burnout, and providing effective assistance to clients, is substantiated. A systemic model for implementing innovative pedagogical technologies (simulations and role-playing games, virtual reality VR, gamification, project-based learning, blended learning, microlearning, reflective practices) into curricula is proposed. Examples of training modules, assessment tools and recommendations for integrating innovations into higher and postgraduate education are provided.

The importance of combining innovations with traditional methods, step-by-step implementation of new technologies and conducting pilot studies for local adaptation is proven. Emphasis is placed on cautioning against excessive focus on individual EI without taking into account socio-structural factors that influence client behavior. Practical recommendations are provided for the implementation of innovative technologies for the formation of emotional intelligence of future social workers. It has been established that the development of emotional intelligence is a prerequisite for the successful professional activity of a social worker in the 21st century.

**Keywords:** emotional intelligence; emotional state; emotional regulation; social skills; social work; social specialist; professional competence; innovative pedagogical technologies; VR; gamification; simulation; social-emotional learning (SEL).

**Постановка проблеми.** Сучасні фахівці соціальної сфери працюють у контексті високої емоційної напруги, багатовимірних міжособистісних взаємодій та складних етичних дилем. Тому крім професійних компетенцій (знання, техніки втручання), ключовим ресурсом їхньої ефективності є емоційний інтелект – сукупність умінь розпізнавати, розуміти, використовувати й регулювати емоції у собі та інших, класифікація якого спирається на класичні та сучасні підходи в психології емоцій. Сьогоденні трансформації суспільства, глобалізаційні процеси та загострення соціальних проблем зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації соціальної роботи.

Соціальні фахівці дедалі частіше стикаються з викликами, що потребують не лише професійних знань, а й високого рівня розвитку комунікативних і емоційних умінь. В умовах постійного стресу, складних життєвих ситуацій клієнтів та високого рівня психологічного навантаження саме емоційний інтелект стає фундаментальною складовою професійної діяльності соціального працівника [3, 10]. Актуальність теми зумовлюється зростанням ролі емоційно-компетентної поведінки в системі соціальних послуг, потребою у формуванні навичок емоційної регуляції як засобу попередження професійного вигорання та забезпечення ефективності взаємодії з клієнтами, що є вкрай важливим під час тривалої російсько-української війни.

Формування емоційного інтелекту має бути системною ціллю освітніх програм з соціальної роботи й соціального забезпечення у закладах вищої освіти; для цього доцільно застосовувати інноваційні педагогічні технології, які забезпечують безпечні, реплікаторні і вимірювані умови тренування емоційних навичок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Феномен емоційного інтелекту вперше науково окреслили П. Саловей та Дж. Майєр (1990-ті рр.), які визначили емоційний інтелект як здатність розпізнавати власні та чужі емоції, управляти ними й використовувати для вирішення проблем [14]. Подальшого розвитку концепція набула завдяки Д. Ґоулману, який розширив трактування емоційного інтелекту, включивши до нього емпатію, мотивацію, соціальні навички [1].

Сучасні підходи розглядають емоційний інтелект як інтегративну властивість особистості, що поєднує когнітивні, афективні й поведінкові аспекти. Учені, досліджуючи різні аспекти цього феномена, наголошують, що особливості його прояву у фахівців різних спеціальностей залежать від специфіки та змісту професійної діяльності [8]. Емоційний інтелект є предметом досліджень багатьох галузей гуманітарного профілю, бізнес-проблем, управлінської діяльності, воєнної справи тощо. Так, наприклад, у наукових публікаціях С. П. Дерев'янко емоційний інтелект інтерпретується як ключовий

фактор соціально-психологічної адаптації особистості до студентського середовища, оскільки він дає змогу краще розуміти й керувати своїми емоціями та емоціями інших, що полегшує інтеграцію в нове соціальне оточення, подолання труднощів та продуктивну взаємодію в колективі [2].

У літературі виокремлюють кілька підходів до ЕІ: «здатності» (ability) як модель Mayer–Salovey (вміння сприймати, використовувати, розуміти та регулювати емоції), «рисовий» підхід (ЕІ як набір рис особистості) та змішані моделі (популяризовані Гоулманом). У професійному навчанні найбільш корисним є підхід «здатності», оскільки він презумує навчальну змінюваність навичок і дає підґрунтя для формального оцінювання [14, 1].

Дослідження демонструють, що високий рівень ЕІ корелює з кращими міжособистісними відносинами, зменшенням професійного вигоряння, більшою ефективністю кризових втручань та вищою адаптивністю до змінних робочих умов. У контексті соціальної роботи це означає: краща емпатія, швидша стабілізація довіри клієнта, глибша професійна саморефлексія та більша здатність до етичного прийняття рішень [4, 5, 6, 7].

**Мета статті**: є теоретичне обґрунтування важливості умінь та навичок з емоційного інтелекту у професійній діяльності сучасного соціального фахівця, сформовані за допомогою інноваційних педагогічних технологій у ЗВО, аналіз сутності та значущості емоційного інтелекту як важливої складової успіху в професійній діяльності соціального працівника.

**Виклад основного матеріалу.** Фахівець із соціальної роботи – це той, хто вміє співчувати, розуміти проблеми інших людей, прагне допомогти іншому жити гідно, незважаючи на фізичні обмеження, душевний злам чи життєву кризу. За світовими стандартами фахівці із соціальної роботи можуть працювати на різних рівнях реалізації соціальної політики держави – на рівні управління, правового захисту, матеріального забезпечення, освіти, безпосередньої практики [9].

Емоційний інтелект є ключовою складовою професійної компетентності соціального фахівця. Сформовані уміння та навички емоційного інтелекту забезпечують ефективну комунікацію, емпатійну взаємодію та попередження професійного вигорання.

Розвиток емоційної компетентності має відбуватися як у процесі професійної освіти, так і у практичній діяльності соціальних працівників.

У контексті сучасних соціальних викликів значення емоційного інтелекту набуває особливої актуальності, стаючи необхідною умовою успішної професійної самореалізації.

Серед компонентів емоційного інтелекту найчастіше виділяють такі складові, як: самоусвідомлення – розуміння власних емоційних станів; саморегуляцію – контроль та управління емоціями; мотивацію – використання емоцій для досягнення цілей; емпатію – здатність відчувати емоції інших людей; соціальні навички – налагодження ефективної взаємодії.

Емпатійність є базовою якістю соціального фахівця. Вона забезпечує встановлення довірливих стосунків із клієнтом, допомагає краще розуміти його потреби та стан, що підвищує якість надання соціальних послуг. У роботі соціального працівника постійно виникають емоційно напружені ситуації. Уміння контролювати власні переживання дозволяє уникати імпульсивних реакцій, знижує рівень конфліктності у спілкуванні з клієнтами, сприяє прийняттю зважених рішень. Соціальні працівники часто стикаються з синдромом емоційного вигорання. Сформовані навички емоційного інтелекту (зокрема, стресостійкість, саморегуляція) дозволяють зберігати психологічну рівновагу та підтримувати мотивацію до роботи.

Емоційний інтелект є ключовою складовою професійної компетентності соціального фахівця.

Сформовані уміння та навички емоційного інтелекту забезпечують ефективну комунікацію, емпатійну взаємодію та попередження професійного вигорання.

Розвиток емоційної компетентності має відбуватися як у процесі професійної освіти, так і у практичній діяльності соціальних працівників.

Серед практичних аспектів розвитку емоційного інтелекту у соціальних працівників варто зазначити якісну підготовку освітніх програм у ЗВО на основі інноваційних педагогічних технологій.

У навчальних планах підготовки соціальних працівників доцільно інтегрувати курси з розвитку емоційної компетентності, тренінги емпатії, практики саморегуляції за допомогою впровадження наступних інтерактивних методик викладання.

1. Симуляції та рольові ігри. Симульовані клієнтські випадки (standardized client simulations) дозволяють студенту практикувати подання емпатії, ведення інтерв'ю, регулювання емоцій у безпечних умовах з подальшим зворотним зв'язком. Рольові ігри ефективні для розвитку навичок невербальної комунікації, активного слухання та управління конфліктом. У поєднанні з відеозаписом – дають можливість метарефлексії. (приклад: сценарій «клієнт у стані гострого стресу» із керованими реакціями) [11].

2. Віртуальна реальність (VR) та імерсивні середовища. VR створює емоційно насичені, контрольовані ситуації, наприклад, імерсивні тренування емпатії (симуляція життєвих обставин клієнта) або складних колективних інтервенцій. Систематичні огляди показують зростаючу ефективність VR у вищій освіті як засобу підвищення залученості та практичних навичок. Для соціальної роботи VR може моделювати середовища для відпрацювання кризових інтерв'ю, інтервенцій з сім'ями, оцінки побутових ризиків [12,13].

3. Гейміфікація і проєктно-орієнтоване навчання (PBL). Поєднання PBL та елементів гейміфікації (завдання, рівні, зворотній зв'язок, рейтинги) підсилює мотивацію та стимулює соціальні навички, співпрацю і рефлексію. Для формування EI корисні сценарії, де студенти вирішують багатовимірні соціальні

кейси в командах, програють етичні дилеми, отримують зворотний зв'язок від викладача й колег.

4. Blended learning, мікронавчання та цифрові платформи. Модульні онлайн-курси з короткими відеолекціями, задачами на рефлексію та інтерактивними тестами – дають можливість послідовної практики управління емоціями. Blended-підхід поєднує теоретичні модулі онлайн із практичними очними сесіями-симуляціями. Цифрові платформи можуть забезпечити цифрові щоденники емоцій, автоматичні нагадування для практик усвідомленості (mindfulness) та інструменти для оцінювання прогресу.

5. Тренінги усвідомленості, рефлексія та супервізія. Практики усвідомленості (mindfulness), структуровані групові рефлексії, супервізійні сесії формують стрес-стійкість та рефлексивні навички, без яких розвиток ЕІ залишається неповним. Українські дослідження відзначають, що у періоди соціальних потрясінь (наприклад, війна) такі підходи набувають особливої важливості [9].

Пропонована модель інтеграції інновацій у програму підготовки фахівців соціальної сфери у закладах вищої освіти базується на наступних принципах.

1. Системність – ЕІ інтегрується на рівні програми (не одиничні курси).

2. Практикоорієнтованість – пріоритет за методами, що відпрацьовують поведінкові навички.

3. Мультиінструментальність – комбінування технологій (VR + рольова гра + супервізія).

4. Оцінюваність – вбудовані метрики та інструменти зворотного зв'язку.

Методологічну основу пропонованої моделі становлять: системний підхід (розгляд емоційного інтелекту як багатокомпонентної структури); діяльнісний підхід (аналіз його ролі у професійній діяльності); компетентнісний підхід (визначення емоційного інтелекту як складової професійної компетентності).

Рівні впровадження моделі (рівні інтеграції) визначаємо за такі.

Базовий (Територія знань): лекції, семінари, онлайн-матеріали про теорії емоцій, моделі ЕІ.

Практичний (Навички): рольові ігри, симуляції, лабораторні заняття з відеозаписом.

Імерсивний (Застосування): VR-сценарії, кейси реальної практики, стажування з наставником.

Рефлексивний (Сталість змін): щоденники професійної рефлексії, супервізія, тренінги усвідомленості.

Наведемо приклади навчальних модулів і вправ (практична частина).

Модуль 1. «Емоції і професійна роль соціального працівника» (2 тижні, blended)

Теорія: (4 години) на базі моделі Mayer–Salovey; вимірювання ЕІ проводиться за допомогою MSCEIT як приклад інструмента.

Практика: (4 години) містить у собі проведення рольової гри «Перший візит до сім'ї», відеозапис і групову рефлексія.

Оцінювання: самооцінка + зворотний зв'язок від стандартизованого клієнта.

Модуль 2. «Кризова інтервенція: VR-симуляція» (3 тижні)

Імерсивний сценарій у VR: студент працює з аватаром клієнта, який переживає кризу; сценарій має розгалужене дерево реакцій. Емпіричні огляди свідчать про позитивний вплив VR на практичні навички та залученість студентів

Після сесії – суперлізія та аналіз вербальної/невербальної поведінки.

Модуль 3. «Проєкт: розробка програми соціальної підтримки з елементами гейміфікації» (6 тижнів)

Командна робота: від формування потреб до проєктного плану, включно з міркуваннями про емоційні наслідки для клієнта.

Вбудована гейміфікація: бали за співпрацю, нагороди за рефлексію, етапи перевірки. Дослідження гейміфікації вказують на підвищення мотивації й соціальних взаємодій у навчанні.

Вправа на розвиток емпатії (приклад).

1. Студент А отримує роль клієнта з визначеним емоційним профілем.
2. Студент В проводить 10-хвилинне інтерв'ю; інші записують невербальні сигнали.
3. Аналіз: що студент В помітив, які питання сприяли емоційному розкриттю, які реакції були бар’єрними?
4. Рефлексія в письмовому щоденнику – 200-300 слів.

Оцінювання результатів проводиться за допомогою нижченаведених інструментів і метрик.

1. Об’єктивні тести/скали: MSCEIT (ability EI) – для вимірювання змін у здібностях, проте треба враховувати вартість ліцензування та обмеження.
2. Рубрики практичних навичок: спостережувані критерії під час симуляцій (емпатія, питання, відрефлексована відповідь, регуляція емоцій).
3. Рефлексивні журнали: якісна інтерпретація змін у самосвідомості.
4. Оцінювання 360°: від студентів, викладачів, стандартизованих клієнтів та супервізорів.

Важливо комбінувати кількісні та якісні методи, зважати на контекст (наприклад, стресорні ситуації в регіоні) та забезпечити етичні гарантії (анонімність, психологічна безпека учасників).

Інноваційні технології дозволяють моделювати емоційно інтенсивні ситуації та прискорювати формування практичних навичок EI, але є обмеження: ресурсні (вартість VR-лабораторій, підготовка викладачів), етичні (потенційна емоційна травматизація студентів) та методологічні (неоднорідність вимірників EI). У зв’язку із цим важливо поєднувати інновації з традиційними методами, покроково впроваджувати нові технології та проводити пілотні дослідження для локальної адаптації. Деякі дослідження також застерігають від надмірного фокусування на індивідуальному EI без врахування соціально-структурних

факторів, що впливають на поведінку клієнтів – наголошуючи на необхідності системного, контекстуального підходу.

Практичні рекомендації для впровадження інноваційних технологій з формування емоційного інтелекту майбутніх соціальних працівників:

- розробити модульну структуру (мінімум 4–5 інтегрованих модулів, як наведено вище);
- починати з low-cost симуляцій і рольових ігор, паралельно тестуючи пілотні VR-сесії;
- навчити викладачів: методичні сесії з управління симуляціями, супервізії та надання конструктивного фідбеку;
- забезпечити етичні протоколи (добровільність участі, підтримка після інтенсивних сесій);
- залучити партнерів-практиків (НУО, служби соціального захисту) для стажувань та реальних кейсів;
- впровадити комбіновану систему оцінювання (MSCEIT або адаптовані скали + рубрики для симуляцій + 360°) та збирати дані для дослідження ефективності інновацій.

У навчальних планах підготовки соціальних працівників доцільно інтегрувати курси з розвитку емоційної компетентності, тренінги емпатії, практики саморегуляції.

До ефективних інструментів саморозвитку належать: ведення щоденника емоцій, практики усвідомленості (mindfulness), техніки релаксації, розвиток рефлексії. Регулярна участь у супервізіях, психологічних консультаціях та групах підтримки сприяє розвитку навичок емоційної саморегуляції та підтриманню емоційного здоров’я.

**Висновки.** У контексті сучасних соціальних викликів значення емоційного інтелекту набуває особливої актуальності, стаючи необхідною умовою успішної професійної самореалізації.

Емоційний інтелект соціального працівника забезпечує ефективну комунікацію, емоційну стійкість, здатність до емпатії та відповідальне прийняття рішень. Його розвиток є необхідною умовою професійної підготовки фахівців соціальної сфери і запорукою результативності їх діяльності в умовах сучасних соціальних викликів. Формування емоційного інтелекту у підготовці фахівців соціальної сфери є критично важливим завданням сучасної освіти. Інноваційні педагогічні технології – від рольових ігор до VR і гейміфікації – мають значний потенціал для розвитку практичних EI-компетенцій, проте їхня ефективність залежить від продуманої інституційної стратегії, етичних гарантій та методично обґрунтованих систем оцінювання. Рекомендується поетапне впровадження, навчання викладацького складу та поєднання кількісних і якісних підходів до вимірювання результатів. Подальших наукових досліджень потребує розробка практичних технологій і тренінгових програм, спрямованих на формування емоційного інтелекту майбутніх соціальних працівників.

***Література:***

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ / пер. з англ. Харків : Віват. 2020. 512 с.

2. Дерев'янко С.П. Емоційний інтелект як чинник соціально-психологічної адаптації особистості до студентського середовища: автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2009. 23 с.

3. Зарицька, В. В. (2021). Формування емоційного інтелекту майбутніх соціальних педагогів у процесі професійної підготовки. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки. 2(105). С. 112–118.

4. Льовенсон Г. (2019). Емоційна компетентність як професійна якість соціального працівника. Наукові студії із соціальної та політичної психології. № 44. С. 115–124.

5. Максименко С. Д. Психологія особистості: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 368 с.

6. Носкова О. М. Емоційний інтелект як складова професійної підготовки майбутніх соц. працівників. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія». 2021. Вип.70.С.54-62.

7. Петренко В. Ф. Психологія емоцій: навч. посіб. Київ : Либідь, 2017. 320 с.

8. Ракітянська Л. М. (2019). Концептуальні підходи до розуміння емоційного інтелекту як професійно значущої якості вчителя. Теорія і методика професійної освіти. Вип. 12. Т. 2. С. 161-164. DOI https://doi.org/10.32843/2663-6085

9. Сизикова В. С. Інноваційні педагогічні технології формування професіоналізму майбутнього соціального працівника в процесі фахової підготовки. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред. О. Г. Романовський. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. Вип. 45 (49) : матер. 2-ї міжнар. наук.-практ. конф.: «Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників», 25-26 травня 2016 р. Ч. 1. С. 352-364. URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25443

10. Слободянюк О. М. (2020). Емоційний інтелект і професійне вигорання соціальних працівників. Психологічні науки: проблеми і здобутки. № 38. С. 87–95.

11. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI) // Handbook of Emotional Intelligence / Ed. R. Bar-On, J. D. A. Parker

12. Lampropoulos, G. (2024). Virtual reality and gamification in edu: a systematic review.

13. Llanos-Ruiz, D. (2025). Virtual Reality in Higher Education: A Systematic Review. MDPI (огляд VR у вищій освіті). MDPI

14. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?

***References***

1. Houlman D. Emotsiinyi intelekt. Chomu vin mozhe znachyty bilshe, nizh IQ [Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ]/ per. z anhl. Kharkiv : Vivat. 2020. 512 s.

2. Derevianko S.P. Emotsiinyi intelekt yak chynnyk sotsialno–psykholohichnoi adaptatsii osobystosti do studentskoho seredovyshcha [Emotional intelligence as a factor in the socio-psychological adaptation of the individual to the student environment]: avtoref. dys. kand. psykhol. nauk: 19.00.05. Kyiv. 2009. 23 s.

3. Zarytska, V. V. (2021). Formuvannia emotsiinoho intelektu maibutnikh sotsialnykh pedahohiv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of emotional intelligence of future social educators in the process of professional training]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky. 2(105). S. 112–118.

4. Lovenson H. (2019). Emotsiina kompetentnist yak profesiina yakist sotsialnoho pratsivnyka [Emotional competence as a professional quality of a social worker]. Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii. № 44. S. 115–124.

5. Maksymenko S. D. Psykholohiia osobystosti [Personality psychology]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 2019. 368 s.

6. Noskova O. M. (2021). Emotsiinyi intelekt yak skladova profesiinoi pidhotovky maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv [Emotional intelligence as a component of professional training of future social workers]. Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriia «Psykholohiia». Vyp. 70. S. 54–62.

7. Petrenko V. F. Psykholohiia emotsii [Психологія емоцій]: navch. posib. Kyiv : Lybid, 2017. 320 s.

8. Rakitianska L. M. (2019). Kontseptualni pidkhody do rozuminnia emotsiinoho intelektu yak profesiino znachushchoi yakosti vchytelia [Conceptual approaches to understanding emotional intelligence as a professionally significant quality of a teacher]. Teoriia i metodyka profesiinoi osvity. Vyp. 12. T. 2. S. 161-164 DOI https://doi.org/10.32843/2663-6085

9. Syzykova V. S. Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii formuvannia profesionalizmu maibutnoho sotsialnoho pratsivnyka v protsesi fakhovoi pidhotovky [Innovative pedagogical technologies for forming the professionalism of a future social worker in the process of professional training]. Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity : zb. nauk. pr. / red. O. H. Romanovskyi. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. Vyp. 45 (49) : mater. 2-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf.: «Idei akademika Ivana Ziaziuna u pratsiakh yoho uchniv i soratnykiv». 25-26 travnia 2016 r. Ch. 1. S. 352-364. URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25443

10. Slobodianiuk O. M. (2020). Emotsiinyi intelekt i profesiine vyhorannia sotsialnykh pratsivnykiv [Emotional intelligence and professional burnout of social workers]. Psykholohichni nauky: problemy i zdobutky. № 38. S. 87–95.

11. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI) // Handbook of Emotional Intelligence / Ed. R. Bar-On, J. D. A. Parker

12. Lampropoulos, G. (2024). Virtual reality and gamification in education: a systematic review.

13. Llanos-Ruiz, D. (2025). Virtual Reality in Higher Education: A Systematic Review. MDPI (огляд VR у вищій освіті). MDPI

14. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?

*УДК 78.80*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2013-2020*

**Ластовецька-Соланська Зоряна Миколаївна** кандидат мистецтвознавства, професор, завідувачка кафедри історії музики, Львівська національна музична академія імені М.В. Лисенка, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-6606-9831

# ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МУЗИЧНО-ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

**Анотація.** Цикл музично-теоретичних дисциплін належать до обов'язкових компонентів освітньої програми при підготовці фахівців освітньо-професійної програми «Музичне мистецтво» та «Середня освіта (музичне мистецтво)», поряд з музично-історичними дисциплінами. Застосування мультимедійних технологій позитивно впливає на засвоєння знань здобувачами під час проведення занять з «Гармонії», «Сольфеджіо», «Поліфонії», «Теорії музики», «Сольфеджіо», «Аналізу музичних творів», «Інструментознавства», «Аранжування» та ін.

Оскільки перелічені вище дисципліни поєднують лекційні, індивідуальні та практичні форми, активне впровадження мультимедійних ресурсів забезпечує гнучкість та ефективність освітнього процесу. Відповідно, при підготовці фахівців слід враховувати досягнення цифрових технологій й відповідно адаптувати їх у методику викладання та педагогічні технології. Під час проведення музично-теоретичних дисциплін у режимі онлайн та офлайн рекомендується застосовувати інтерактивну дошку Smart Board, Power Point та Canva для демонстрації презентацій та проєктів, Kahoo для проведення контрольних тестів, ребусів, кросвордів, завдань та бліц-опитування з метою перевірки пройденого матеріалу. Застосунки Google Classroom, Messenger, Teams, Moodle, Viber та інші можуть стати в пригоді для налагодження та проведення комунікативного процесу. Оскільки заняття з «Сольфеджіо», спрямовані насамперед на розвиток та покращення музичного слуху, вимагають слухового аналізу, чіткого контролю над інтонацією та написання диктантів, більш доречним буде їх проведення офлайн, із застосуванням добре налаштованого фортепіано. Натомість, під час читання дисциплін з «Теорії музики», «Інструментознавства», «Поліфонії», «Аналізу музичних творів» та ін. впровадження сучасних цифрових технологій вітається як здобувачами відповідних освітніх ступенів, так і викладачами. Отже, сучасні технології на заняттях музично-теоретичного циклу покликані покращити ефективність засвоєння знань та створити оптимальні умови для оцінювання рівня знань учасників навчального процесу.

**Ключові слова**: музично-теоретичні дисципліни, методика викладання, педагогічні технології, музичний слух, аналіз музичних творів, гармонія, поліфонія, теорія музики, інструментознавство, сольфеджіо.

**Lastovetska-Solanska Zoryana Mykolaivna** Candidate of Art Sciences, Professor, Head of the Department of Music History, Lviv National Academy of Music named after M.V. Lysenko, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-6606-9831

## FEATURES OF THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES IN MUSIC THEORY LESSONS

**Abstract.** The cycle of music-theoretical disciplines is one of the compulsory components of the educational program in the preparation of specialists of the educational-professional program «Musical Art» and «Secondary Education (Musical Art)», along with music-historical disciplines. The use of multimedia technologies has a positive effect on the assimilation of knowledge by students during classes in «Harmony», «Solfeggio», «Polyphony», «Music Theory», «Solfeggio», «Analysis of musical works», «Instrumental studies», «Arrangement» etc. Since the above mentioned disciplines combine lecture, individual and practical forms, the active implementation of multimedia resources ensures flexibility and efficiency of the educational process. Accordingly, when training specialists, the achievements of digital technologies should be taken into account and accordingly adapted into teaching methods and pedagogical technologies. When conducting music-theoretical disciplines online and offline, it is recommended to use an interactive board Smart Board, Power Point and Canva to demonstrate presentations and projects, Kahoo to conduct control tests, puzzles, crosswords, tasks and blitz surveys in order to check the material covered.

Applications Google Classroom, Messenger, Teams, Moodle, Viber and others can be useful for setting up and conducting the communication process. Since «Solfeggio» classes, aimed primarily at the development and improvement of musical hearing, require aural analysis, clear control over intonation and writing dictations, it will be more appropriate to conduct them offline, using a well-tuned piano. On the other hand, while conducting disciplines «Music Theory», «Instrumental Studies», «Polyphony», «Analysis of Musical Works» etc. the introduction of modern digital technologies is welcomed both by the holders of relevant educational degrees and by teachers.

Therefore, modern technologies in music-theoretical classes are designed to improve the efficiency of knowledge acquisition and create optimal conditions for assessing the level of knowledge of participants in the educational process.

**Keywords:** musical and theoretical disciplines, teaching methods, pedagogical technologies, musical hearing, analysis of musical works, harmony, polyphony, music theory, instrumental science, solfeggio.

**Постановка проблеми**. Вимогою інформаційно наповненого сьогодення є активне залучення до навчально-педагогічного процесу електронних освітніх ресурсів (ЕОР), в тому числі, і під час проведення циклу музично-теоретичних та музично-історичних дисциплін у музично-освітніх закладах. Час диктує активне впровадження у цю царину інтерактивних мультимедіа, комп'ютерних технологій та різних сучасних застосунків, які з'явились у мережі Інтернет.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. При розгляді розвідок, дотичних до теми означеної статті, слід зазначити, що вивченню інформаційно-комунікаційних, цифровізації та інтерактивних технологій присвячено доволі багато праці у різних царинах знання. Однак, у контексті практичної складової навчального процесу у музично-педагогічних закладах вищої освіти це питання вимагає більш системного і спеціального підходу.

При підготовці статті авторка орієнтувалась на праці теоретиків-практиків, викладачів-методистів, які у своїх публікаціях узагальнили та підсумували власний досвід впровадження та застосування сучасних комунікаційних технологій на заняттях музично-теоретичного циклу. Зокрема, акцентовано здобутки І. Панасенко щодо використання інтерактивних методів і мультимедійних технологій та їх використання на уроках музично-теоретичного циклу [1], виокремлено досягнення Л. Роббіної, пов'язані з творчим розвитком студентів на музично-теоретичних заняттях як складової професійної компетентності педагогів-музикантів [2], а також наголошено на практичному досвіді впровадження мультимедійних технологій в музично-освітній процес М. Ластовецьким [3] у контексті актуальних засад підготовки теоретиків у фаховій передвищій музичній освіті [4] та функціонування музичних освітніх закладів України на сучасному етапі [5].

**Мета статті** – акцентувати вагому роль застосування сучасних цифрових технологій під час проведення занять музично-теоретичного циклу в музично-освітніх закладах країни.

Виклад основного матеріалу. На даному етапі музично-освітні заклади перебувають в становищі реорганізації, відповідно до Болонського процесу та Національної доктрини розвитку освіти України, яка визначає, що освіта «є засобом відтворення й нарощування інтелектуального, духовного потенціалу народу…» [6].

Музично-освітній простір сьогодення перебуває в стадії трансформації, модернізації змісту та структури освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу.

Під час проведення едукаційного процесу констатується:

– міждисциплінарна інтеграція,

– інклюзія,

– «студентоорієнтоване навчання»,

– впровадження інформаційних технологій, інноваційних та інтерактивних методів,

– гуманізація та гуманітаризація освіти, в тому числі, музично-педагогічної.

Традиційна модель підготовки музикантів – виконавців та музикознавців, яка була провідною впродовж багатьох десятиліть, нині «перезавантажується» та реорганізовується, відповідно до вимог сучасності. Завданням освіти є всебічний розвиток особистості, незалежно від напрямів освітньої діяльності, зокрема, і музичної. Така вимога поставлена перед усіма ЗВО України.

Як слушно зауважив викладач-методист М. Ластовецький, «Нинішня система освіти, насамперед, музичної, перебуває на етапі серйозного вдосконалення, а її структура та зміст все більше переорієнтовуються на особистісну педагогіку. На сучасному етапі спостерігається зростаюча комп'ютеризація освітніх процесів та отримання знання через мережу Інтернет. Широке використання комп'ютерних технологій в сучасній кардинально змінює процес здобуття знань: застосовується дистанційне навчання, студенти отримали можливість вибору довільних програм і моделей навчання і т.п.), в результаті, констатується її нова якість» [5, С. 85].

Онлайн-словник сучасної української мови «Мислово» обрав термін «діджиталізація» (від англ. digitalization) як найчастіше використовуване слово у 2019 році. Цей неологізм, який з'явився в українській мові зовсім нещодавно, означає «зміни в усіх сферах суспільного життя, пов'язанні з використанням цифрових технологій.

Слово являє собою спрощену форму більш точного терміну «цифрова трансформація» та є проявом глобальної цифрової революції» [7].

Слід підкреслити, що нинішня генерація студентської молоді активно користується ґаджетами та цифровими технологіями, тому їх використання з дидактичною метою під час проведення музично-освітнього процесу покликане підвищити мотивацію вихованців, активізувати їх пізнавальну та творчу діяльність, сприяти кращому засвоєнню матеріалу.

Окрему нішу в Інтернет контенті почали займати електронні підручники з музики: музично-теоретичного та музично-історичного циклу, монографії, конспекти уроків тощо. Для більшої частини студентської молоді саме Інтернет виступає головним джерелом у пізнанні музичної інформації, в тому числі, бібліографічної та енциклопедичної. Позитивним моментом є можливість як слухання нотних взірців, так і написання музики в режимі он-лайн.

Завдяки електронним носіям, студенти можуть наочно ознайомитися з попередньо підготовленим викладачем ілюстративним нотним матеріалом індивідуально, на гаджеті. Загалом, мультимедійні засоби можуть стати у пригоді викладачу під час пояснення матеріалу, при подачі усної, наочної та текстової інформації, так і знадобитися при її повторенні. Особливу вагу вони отримують в процесі самостійної підготовки вихованців.

На заняттях з історії музики, завдяки використанню мультимедійних технологій, з'явилась можливість он-лайн вікторин, порівняння різних взірців

музичного мистецтва, проведення віртуальних екскурсій оперними театрами, філармоніями, музеями тощо, перегляду передач та фільмів про життєтворчість композиторів та виконавців.

Особливої актуальності в музично-навчальному процесі набувають Інтернет технології, покликані забезпечити супровід лекцій нотними прикладами і музичними ілюстраціями, використання додаткових матеріалів (статей, навчальних видань тощо) та ресурсів нотних бібліотек і музичних антологій, виконання завдань у формі тестів, аналіз творів, реферативну роботу, проведення за заданими темами форумів, семінарів, вебінарів, конкурсів тощо [1, С. 28].

Позитивно, що завдяки новітнім інформаційним технологіям студенти виконавських спеціальностей мають можливість бути пасивними учасниками майстер-класів та відкритих уроків.

Заняття музично-теоретичного циклу при підготовці фахівців освітньо-професійної програми «Музичне мистецтво» та «Середня освіта (музичне мистецтво)» включають:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Гармонію | Сольфеджіо | Поліфонію | Теорію музики | Сольфеджіо | Аналіз музичних творів | Інструментознавство, аранжування та ін. |

Завдяки засвоєнню знань з циклу музично-теоретичних дисциплін, студенти отримують фундамент до реалізації подальшої фахової діяльності, вдосконалюють професійні вміння та творчі навички. Заняття музично-теоретичного циклу спрямовані на розвиток музичних слухових уявлень, творчих здібностей, музичної пам’яті, креативного мислення, отримання базових фахових компетентностей та теоретичних знань.

Перелічені музично-теоретичні дисципліни поєднують лекційні, індивідуальні та практичні форми. Під час їх проведення використання сучасних технологій, активне впровадження мультимедійних ресурсів видається вкрай потрібним і актуальним, це забезпечить гнучкість та ефективність освітнього процесу.

Заняття з «Сольфеджіо», спрямовані, в першу чергу, на розвиток та покращення музичного слуху, вимагають слухового аналізу, чіткого контролю над інтонацією та написання диктантів.

Тому більш доречним буде їх проведення офлайн, із застосуванням добре налаштованого фортепіано.

Приміром, на заняттях з сольфеджіо викладач-методист Краматорської школи мистецтв № 2 Ірина Панасенко рекомендує застосовувати такі інтерактивні напрямки роботи [1, С. 16]:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| відео диктанти | ритмічні вправи | вправи на групування з відеорядом | вокалізи з відеорядом | інтерактивні ігри | тести | тренажери |

Розвитку творчих здібностей студентів в рамках музично-теоретичних дисциплін сприяють проведення інтерактивних заходів,творчих ігор, музичних конкурсів, вікторин, олімпіад та ін.

На уроках з музичної літератури І. Панасенко радить сучасним педагогам використовувати наступні інтерактивні та мультимедійні ресурси [1, С. 13]:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| презентації | відео клавіри (цифрові відео хрестоматії) | відео кліпи | інтерактивні тренажери | аудіо розповіді |

Важливим аспектом в процесі здобуття музично-теоретичних знань є самоорганізація та творча самостійність студентів, у тому числі, й у питанні застосування новітніх технологій. Педагог Л. Роббіна зауважила: «Одним з основних методів стимулювання творчої активності студентів на заняттях музично-теоретичного циклу є використання творчих завдань інтегрованого (міжпредметного) характеру та інтерактивних вправ, що виступають активною формою і засобом набуття творчих умінь і навичок в умовах актуалізації всіх накопичених знань» [2, С. 179].

Варто підкреслити, що для ефективного впровадження ІТ технологій у педагогічний процес є декілька передумов, серед яких: добра комп'ютерна обізнаність усіх учасників навчального процесу, наявність можливості безперешкодного підключення до мережі Інтернет, оснащення навчальних авдиторій необхідними цифровими носіями, інтерактивними дошками з проектором тощо.

В умовах дистанційного навчання, під час карантину, залучення комп'ютерних технологій в процес викладання музично-теоретичних дисциплін набуло гострої актуальності. На нинішньому етапі тривають пошуки адаптивного використання цифрового інструментарію у професійній діяльності теоретиків і музикознавців, відбувається розробка онлайн курсів з музично-теоретичних дисциплін тощо.

У цілому, студенти за допомогою більш досвідчених колег успішно інтегруються в інноваційне освітнє середовище. Електронні навчальні ресурси покликані стати в пригоді при засвоєнні студентами теоретичних знань і практичних умінь з музично-теоретичних дисциплін, підвищувати мотивацію їхнього навчання.

**Висновки.** Нова освітня модель значною мірою орієнтується на досвід освітніх технологій Заходу, в тому числі, й під час проведення дисциплін музично-теоретичного циклу. Під час музично-освітнього процесу мультимедійні технології можна залучати у розмаїтих формах: як у вигляді інтерактивної дошки Smart Board, презентацій та проєктів у програмі Power Point, Canva так і у вигляді контрольних тестів, ребусів, кросвордів, завдань та бліц-опитування у застосунку Kahoo з метою перевірки пройденого матеріалу.

Для проведення комунікативного процесу з вихованцями під час проведення музично-теоретичних занять можуть стати в пригоді застосунки Google Classroom, Messenger, Teams, Moodle, Viber та інші.

Отже, впровадження цифрових технологій у читання музично-теоретичних дисциплін, їхня інформатизація уможливлює симбіоз традиційної моделі подачі матеріалу з інноваційними технологіями. Завдяки варіативному застосуванню сучасних методів навчання, досягається його нова якість, формуються підвалини для кращої реалізації методологічних підвалин музично-теоретичних студій.

***Література:***

1. Панасенко І.О. Інтерактивні методи і мультимедійні технології та їх використання на уроках музично-теоретичного циклу [методична розробка]. Краматорськ, 2019. 30 с.

2. Роббіна Л.І. Творчий розвиток студентів на музично-теоретичних заняттях як складова професійної компетентності майбутніх педагогів-музикантів. Сучасна освіта – доступність, якість, визнання: зб. наук. праць XI Міжнародної науково-методичної конференції, 13–14 листопада2019 р., м. Краматорськ / під заг. ред. С.В. Ковалевського. Краматорськ, 2019. С. 178–180.

3. Ластовецький М.А. Впровадження мультимедійних технологій в музично-освітній процес. У діалозі з музикою: Зб. матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції, Ужгород, 30 квітня – 1 травня 2020 р. Ужгород: Вид-во «Карпати», 2020. С. 148–150.

4. Ластовецький М.А. Сучасні засади підготовки теоретиків у фаховій передвищій музичній освіті. Мистецька культура: історія, теорія, методологія: тези доповідей VIII Міжнародної наукової конференції (Львів, 20 листопада 2020) / ред.-упоряд. Л. Купчинська, О. Осадця. Львів, 2020. С. 52–54.

5. Ластовецький М.А. Деякі зауваги щодо функціонування музичних освітніх закладів України на сучасному етапі. Мистецька культура: історія, теорія, методологія: тези доповідей VII Міжнародної наукової конференції (Львів, 30 вересня 2019 р.) / ред-упоряд.: О. Осадця, Л. Купчинська; відп. ред. Л. Сніцарчук. Львів, 2019. С. 83–85.

6. Національна доктрина розвитку освіти від 17.04.2002 р. № 347 / 2002.

7. Скрипін В. «Діджиталізація» – слово 2019 року в Україні за версією онлайн-словника «Мислово». URL: https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukra%D1%97ni-za-versi%D1%94yu-onlajn-slovnika-mislovo/

***References:***

1. Panasenko, I.O. (2019). Interaktyvni metody i multymediini tekhnolohii ta yikh vykorystannia na urokakh muzychno-teoretychnoho tsyklu [metodychna rozrobka] [Interactive methods and multimedia technologies and their use in lessons of the music-theoretical cycle [methodical notes]]. Kramatorsk, 30. [in Ukrainian].

2. Robbina, L.I. (2019). Tvorchyi rozvytok studentiv na muzychno-teoretychnykh zaniattiakh yak skladova profesiinoi kompetentnosti maibutnikh pedahohiv-muzykantiv [Creative development of students in music-theoretical classes as a component of professional competence of future teachers-musicians]. Suchasna osvita – dostupnist, yakist, vyznannia: zb. nauk. prats XI Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii, 13-14 lystopada2019 r., m. Kramatorsk [Modern education – availability, quality, recognition: coll. of science Proceedings of the XI International Scientific and Methodological Conference, November 13–14, 2019, Kramatorsk] / pid zah. red. S.V. Kovalevskoho. Kramatorsk, 178-180. [in Ukrainian].

3. Lastovetskyi, M.A. (2020). Vprovadzhennia multymediinykh tekhnolohii v muzychno-osvitnii protses [Implementation of multimedia technologies in the musical and educational process].

U dialozi z muzykoiu: Zb. materialiv I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Uzhhorod, 30 kvitnia – 1 travnia 2020 r. [In dialogue with music: Collection of the materials of the 1st International Scientific and Practical Conference, Uzhhorod, April 30 – May 1, 2020] Uzhhorod: Vyd-vo «Karpaty», 148-150. [in Ukrainian].

4. Lastovetskyi, M.A. (2020). Suchasni zasady pidhotovky teoretykiv u fakhovii peredvyshchii muzychnii osviti [Modern principles of training theoreticians in professional advanced music education]. Mystetska kultura: istoriia, teoriia, metodolohiia»: tezy dopovidei VIII Mizhnarodnoi naukovoi konferentsii (Lviv, 20 lystopada 2020) [Art culture: history, theory, methodology: theses of reports of the VIII International Scientific Conference (Lviv, November 20, 2020)] / red.-uporiad. L. Kupchynska, O. Osadtsia. Lviv, 52-54. [in Ukrainian].

5. Lastovetskyi, M.A. (2019). Deiaki zauvahy shchodo funktsionuvannia muzychnykh osvitnikh zakladiv Ukrainy na suchasnomu etapi [Some remarks on the functioning of music educational institutions of Ukraine at the current stage]. Mystetska kultura: istoriia, teoriia, metodolohiia: tezy dopovidei VII Mizhnarodnoi naukovoi konferentsii (Lviv, 30 veresnia 2019 r.) [Artistic culture: history, theory, methodology: abstracts of reports of the VII International Scientific Conference (Lviv, September 30, 2019)] / red-uporiad.: O. Osadtsia, L. Kupchynska; vidp. red. L. Snitsarchuk. Lviv, 83-85. [in Ukrainian].

6. Natsionalna doktryna rozvytku osvity [National doctrine of education development] vid 17.04.2002 r. № 347 [in Ukrainian].

7. Skrypin, V. (2019). «Didzhytalizatsiia» – slovo 2019 roku v Ukraini za versiieiu onlain-slovnyka «Myslovo» [«Digitalization» is the word of 2019 in Ukraine according to the online dictionary «Myslovo»]. Retrieved from https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukra%D1%97ni-za-versi%D1%94yu-onlajn-slovnika-mislovo/ [in Ukrainian].

*УДК 378.147:811.111’276.6:355.23*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2021-2028*

**Лемешко Ольга Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, заступник начальника кафедри іноземних мов Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м.Хмельницький, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ, АДАПТАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ESP-МАТЕРІАЛІВ У ВІЙСЬКОВІЙ ОСВІТІ

**Анотація.** У статті розглядаються теоретичні та методичні засади відбору, адаптації й оцінювання навчальних матеріалів з англійської мови для спеціальних цілей (ESP) у професійній підготовці майбутніх офіцерів. Підкреслюється, що якість ESP-курсів залежить від збалансованого поєднання автентичності матеріалів, їх доступності та відповідності професійним потребам цільової аудиторії.

Визначено основні критерії відбору матеріалів: автентичність, актуальність, відповідність рівню мовної підготовки, культурна релевантність та здатність стимулювати комунікативну активність. Особливу увагу приділено методам адаптації автентичних текстів: спрощенню синтаксичних структур, деталізації шляхом додавання коментарів і глосаріїв, зміні типу завдань та локалізації матеріалів із урахуванням національного контексту. У роботі представлено триетапну модель оцінювання ESP-матеріалів (predictive, in-use, post-use), що дозволяє комплексно аналізувати їхню ефективність. Практичний приклад заняття “Abbreviations in Military Documents” демонструє інтеграцію моделей PPP та TBL, що забезпечує поступовий перехід від засвоєння термінології до її використання у професійній комунікації. Зроблено висновок, що поєднання системного та комунікативного підходів формує у офіцерів прикордонників уміння застосовувати іноземну мову у реалістичних службових ситуаціях. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою цифрових ESP-ресурсів, впровадженням багатомодальних матеріалів та інтегрованих методів оцінювання, що сприятиме підвищенню якості мовної підготовки у секторі безпеки.

**Ключові слова:** ESP, навчальні матеріали, відбір, адаптація, оцінювання, автентичність, військова освіта, професійна підготовка.

**Lemeshko Olha Vasylivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Foreign Languages, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

# PLANNING ESP CLASSES IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL EDUCATION OF BOTDER GUARD OFFICERS

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of selecting, adapting, and evaluating English for Specific Purposes (ESP) materials in the professional training of border guard officers. It emphasizes that the quality of ESP courses depends on balancing the authenticity of materials, their accessibility, and relevance to learners' professional needs. The key selection criteria include authenticity, topicality, appropriateness to learners' proficiency level, cultural relevance, and potential to foster communicative activity. Special attention is given to methods of adapting authentic texts, such as simplification of syntactic structures, elaboration through comments and glossaries, task adaptation, and localization to the national context. The article outlines a three-stage evaluation model (predictive, in-use, post-use), which enables a comprehensive assessment of materials' effectiveness. A practical case of the lesson "Abbreviations in Military Documents" demonstrates the integration of PPP and TBL models, ensuring a gradual transition from learning terminology to its use in professional communication. The study concludes that combining structural-linguistic and communicative approaches fosters the ability of future officers to apply English in realistic operational scenarios. Prospects for further research are linked to the development of digital ESP resources, multimodal materials, and integrated assessment methods, which will enhance the quality of language training in the security sector.

**Keywords:** ESP, teaching materials, selection, adaptation, evaluation, authenticity, military education, professional training.

**Постановка проблеми.** У сучасній методиці викладання англійської мови за професійним спрямуванням (ESP) навчальні матеріали посідають центральне місце, оскільки саме вони визначають зміст мовного й професійного досвіду здобувачів вищої освіти.

Автентичні документи, стандартизовані протоколи, інструкції та професійні тексти дозволяють моделювати ситуації, максимально наближені до реальних умов роботи. Водночас постає проблема доступності та методичної доцільності: матеріали мають відповідати рівню здобувачів вищої освіти і дидактичним цілям, не втрачаючи при цьому автентичності [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання роботи з ESP-матеріалами детально розкрито у класичних працях Hutchinson & Waters [1], Dudley-Evans & St John [2], McDonough & Shaw [3], Graves [4]. Hutchinson & Waters наголошують, що матеріали мають не лише відображати мовні зразки, але й формувати у здобувачів вищої освіти модель професійної діяльності. Dudley-Evans & St John підкреслюють важливість поєднання мовного інпуту, практики та довідкових елементів.

Сучасні дослідження (Nunan [5], Willis & Willis [6]) акцентують на завданнєвому навчанні, що робить автентичні матеріали ядром навчального процесу. CLIL і CBI-моделі (Wiggins & McTighe [7]) розглядають ESP-матеріали як засіб одночасного оволодіння професійними знаннями й мовою.

Практичні аспекти оцінювання матеріалів розкривають Brieger [8], Cunningsworth [9], які пропонують чек-листи й багаторівневу експертизу.

**Мета статті** – обґрунтувати теоретичні та методичні засади відбору, адаптації й оцінювання навчальних матеріалів з англійської мови для спеціальних цілей (ESP) та визначити критерії їх ефективного застосування у професійній підготовці майбутніх офіцерів.

**Виклад основного матеріалу.** *Selecting ESP Materials.* Вибір навчальних матеріалів для ESP (English for Specific Purposes) є критичним етапом, який визначає ефективність подальшого освітнього процесу. На відміну від загального курсу англійської мови, де матеріали можуть мати універсальний характер, у ESP вони мають відповідати конкретним професійним потребам здобувачів. Hutchinson & Waters наголошують, що матеріали є не просто джерелом інформації, а «інструментом створення мотивації, втілення методологічних принципів та зразком майбутньої комунікації» [1].

При дослідженні проблематики відбору, адаптації та оцінювання ESP-матеріалів у військовій освіті проведено аналіз практичного заняття для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти з теми: “Abbreviations in Military Documents” (таблиця 1).

Таблиця 1

**План заняття «Abbreviations in Military Documents»**

| **Етап заняття** | **Час** | **Завдання слухачів** | **Приклади вправ/діяльності** | **Методи/ підходи** |
|---|---|---|---|---|
| Lead-in | 5’ | Активізувати попередні знання, визначити тему | Обговорення абревіатур у зразках документів | *elicitation, discussion* |
| Presentation | 10’ | Засвоїти нові абревіатури, зрозуміти їхні значення | Таблиця «скорочення – повна форма – переклад» | *lexical approach, translation* |
| Controlled Practice | 15’ | Закріпити нові терміни у контрольованих умовах | Matching, gap-filling, True/False на основі SITREP | *drills, comprehension tasks* |
| Freer Practice | 15’ | Використати абревіатури у вільному спілкуванні | Рольова гра «Briefing an officer», створення SITREP у парах | *role-play, pair work, TBL* |
| Production | 10’ | Створити власний письмовий продукт | Написання витягу з INTREP із використанням 6–8 абревіатур | *writing task, peer review* |
| Feedback & Reflection | 5’ | Отримати зворотний зв’язок, проаналізувати помилки, оцінити власну роботу | Обговорення, самооцінювання, взаємооцінювання | *formative assessment, reflection* |

Серед загальноприйнятих критеріїв відбору ESP-матеріалів, які виокремлюють дослідники (Cunningsworth [9]; Dudley-Evans & St John [2]), виділяють:

Автентичність – використання реальних документів, звітів, протоколів, інструкцій, що відображають професійну сферу. Для військових курсів це можуть бути операційні накази (OPORD), звіти про ситуацію (SITREP), стандарти НАТО, документи FRONTEX.

Відповідність потребам здобувачів вищої освіти (needs analysis) – матеріали повинні враховувати специфіку професійної діяльності (наприклад, підготовка офіцерів-прикордонників вимагає акценту на лексико-граматичному матеріалі, пов'язаному з прикордонним контролем на державному кордоні, міжнародними документами, комунікацією з іноземними структурами).

Мовний рівень – важливо, щоб матеріали були доступними для конкретної групи добувачів вищої освіти (рівні CEFR від A2 до C1). Автентичні тексти часто потребують спрощення чи додаткових пояснень.

Актуальність – матеріали мають відображати сучасний стан професії, включаючи новітні документи та міжнародні стандарти.

Культурний контекст – при відборі матеріалів варто враховувати міжкультурні відмінності у професійній комунікації (напр., різницю у стилі військових наказів США та ЄС).

*Підходи до відбору.* McDonough & Shaw [3] пропонують здійснювати оцінку матеріалів на двох рівнях: зовнішня оцінка – аналіз загальної структури, відповідності цілей і завдань курсу; внутрішня оцінка – перевірка організації вправ, балансу між видами мовленнєвої діяльності, інтеграції граматики та лексики.

Graves [4] підкреслює необхідність «відкритого підходу» до матеріалів, тобто комбінування друкованих джерел, електронних ресурсів і власних розробок викладача. Це особливо актуально для ESP-курсів, де готові підручники часто не покривають вузькопрофільних потреб.

Одним із найбільших викликів є те, що викладач не завжди є експертом у професійній сфері. Наприклад, викладач англійської мови може не мати військової освіти, але має навчати термінології прикордонного контролю. Виходом стає співпраця з предметними спеціалістами (subject-matter experts), що дозволяє узгодити мовні та професійні цілі [2].

Прикладами відбору для військового ESP є документи НАТО (STANAGs, оперативні звіти) – високий рівень автентичності, але вимагають адаптації; матеріали FRONTEX – публікації з прикордонної безпеки, тренінгові посібники; військові звіти та інструкції українською мовою – можуть слугувати базою для створення двомовних вправ (переклад, зіставлення термінології).

Таким чином, відбір ESP-матеріалів є багатоступеневим процесом, що передбачає баланс між автентичністю, доступністю та релевантністю до потреб конкретної аудиторії.

*Adapting ESP Materials.* Адаптація матеріалів є необхідним етапом, оскільки автентичні документи рідко відповідають рівню мовної підготовки здобувачів вищої освіти. Як зазначає Graves, матеріали повинні бути «достатньо складними, щоб стимулювати навчання, але не настільки важкими, щоб викликати фрустрацію» [4]. Мета адаптації – зробити автентичні тексти зрозумілими без втрати професійної специфіки, узгодити матеріал із навчальними цілями курсу, забезпечити прогресивний розвиток мовленнєвих умінь.

*Основні методи адаптації.* У методиці ESP виділяють кілька типових стратегій (Hutchinson & Waters [1]; McDonough & Shaw [3]):

Simplification (спрощення) – скорочення довгих речень, вилучення другорядних деталей, використання простіших граматичних структур. Наприклад: у SITREP із 10 пунктів залишають лише 5–6 ключових, зберігаючи професійні терміни.

Elaboration (деталізація) – додавання пояснень, коментарів, словничків. Викладач може розробити таблицю «скорочення – повна форма – український відповідник». У протоколах додають глосарії до маловідомих термінів (наприклад, breach of border regime).

Task adaptation (зміна завдання) – один і той самий текст може стати основою для різних видів діяльності: читання з вибірковим розумінням (scanning); рольова гра (briefing an officer); письмове завдання (складання відповіді на офіційний запит). Це дозволяє поступово переходити від рецептивних до продуктивних навичок.

Localization (локалізація) – додавання прикладів із національного контексту. Наприклад, адаптація вправи з FRONTEX може включати зіставлення з діяльністю ДПСУ.

Resequencing (перепланування) – зміна порядку подачі матеріалу: від легшого до складнішого, від лексики до комунікації. Наприклад, спершу вивчаються абревіатури (HQ, NATO, SITREP), а вже потім виконується завдання на складання власного SITREP.

*Спеціальні підходи до адаптації:*

Team teaching – викладання у парі (мовний викладач + предметний експерт). Це забезпечує точність термінології та автентичність контенту [2].

Adjunct model (CLIL/CBI) – паралельне вивчення професійної дисципліни та мови. Наприклад, курс «Оперативна тактика» супроводжується ESP-завданнями з аналізу англомовних звітів [7].

Task-based adaptation – перетворення матеріалу на завдання з реальним професійним сценарієм (Nunan [5], Willis [6]).

Приклад адаптації – документ Operational Order (OPORD) може містити понад 20 сторінок тексту, тому для занять із ESP викладач скорочує його до однієї-двох сторінок (simplification); додає таблицю з ключовими термінами та перекладами (elaboration); організовує завдання: «визначте цілі операції та підготуйте усну презентацію у форматі briefing» (task adaptation).

Однак, надмірне спрощення може призвести до втрати автентичності, а перекладні вправи ризикують звузити комунікативний аспект. Тому баланс між доступністю та професійною достовірністю вимагає від викладача високої методичної гнучкості.

Таким чином, адаптація ESP-матеріалів є процесом багаторівневим: від редагування тексту – до створення багатофункціональних завдань, що дозволяють студентам поступово входити у професійний дискурс.

*Evaluating ESP Materials.* Оцінювання матеріалів для ESP є критичним етапом, оскільки саме від нього залежить, наскільки обрані чи адаптовані ресурси відповідають потребам здобувачів вищої освіти та освітнім стандартам. Як зазначають McDonough & Shaw [3], ефективність курсу безпосередньо залежить від якості навчальних матеріалів і їх відповідності комунікативним та професійним завданням.

Цілі оцінювання ESP-матеріалів включають: визначити, чи відповідає матеріал потребам конкретної цільової аудиторії; оцінити ступінь автентичності та релевантності матеріалу; встановити, чи стимулює матеріал розвиток як мовних, так і професійних компетентностей; з'ясувати баланс між доступністю й складністю.

*Критерії оцінювання.*

Згідно з Hutchinson & Waters [1] при оцінюванні ESP-матеріалів виділяють такі критерії:

- змістова релевантність: наскільки матеріали відповідають професійним реаліям (наприклад, у сфері військової чи прикордонної служби);
- мовна автентичність: чи використовується жива мова, наближена до автентичних ситуацій (звітів, інструкцій, переговорів);
- методична цінність: чи передбачає матеріал різні види діяльності (читання, письмо, рольові ігри, проектні завдання);
- гнучкість: можливість адаптації під рівень групи та різні навчальні цілі;
- мотиваційний потенціал: чи є завдання цікавими для здобувачів вищої освіти, чи стимулюють вони активну участь;
- відповідність цілям курсу: наскільки матеріали інтегруються у загальну програму ESP.

*Моделі оцінювання.* У практиці викладання часто застосовують багаторівневі моделі: predictive evaluation (попереднє оцінювання) здійснюється перед використанням матеріалів та визначає потенційну користь, відповідність програмі, цільовій групі; in-use evaluation (оцінювання в процесі використання) проводиться під час занять (викладач спостерігає, наскільки матеріал працює в реальних умовах, чи досягаються навчальні цілі); post-use evaluation (аналіз результатів): чи засвоїли здобувачі вищої освіти нові знання, чи змогли використати їх у професійних завданнях.

Ця триетапна модель (McDonough & Shaw [3]) дозволяє не лише відібрати якісний матеріал, але й коригувати його для подальшого вдосконалення.

*Інструменти оцінювання.* Анкети для здобувачів вищої освіти (чи зрозумілий текст, наскільки завдання корисні для професійної практики); спостереження викладача (фіксуються труднощі, реакції групи, динаміка виконання завдань); тестування результатів (порівняння рівня володіння лексикою та комунікативними навичками до і після роботи з матеріалами); професійний фідбек (залучення офіцерів-практиків для оцінювання автентичності завдань).

*Виклики оцінювання:* суб'єктивність – сприйняття як здобувачів вищої освіти, так і викладача може відрізнятися; часові ресурси – проведення комплексної оцінки вимагає додаткового часу, який не завжди є в навчальному плані; баланс між автентичністю та доступністю – матеріал може бути надто складним, але при цьому максимально професійним.

Наприклад, під час роботи з адаптованим Operational Order (OPORD) викладач може оцінювати: Чи змогли здобувачі вищої освіти виділити ключові елементи наказу (mission, execution, support)? Чи правильно вони використали нову термінологію у рольовій грі «Briefing an officer»? Чи були мотивовані створити власний короткий SITREP? Якщо всі критерії виконані, матеріал вважається ефективним і може бути інтегрований у подальший курс.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** У статті було розглянуто ключові аспекти відбору, адаптації та оцінювання матеріалів для ESP-курсів у професійній підготовці офіцерів прикордонників. Аналіз показав, що ефективність навчального процесу визначається здатністю викладача поєднувати автентичність та доступність матеріалів, забезпечувати баланс між системними знаннями (лексика, граматика) та розвитком комунікативних умінь.

Встановлено, що відбір матеріалів має ґрунтуватися на аналізі потреб здобувачів вищої освіти і відповідності завдань реальним професійним ситуаціям. Адаптація матеріалів повинна зберігати автентичність, але враховувати рівень підготовки та когнітивні можливості здобувачів. Оцінювання доцільно здійснювати на трьох рівнях (predictive, in-use, post-use), що дозволяє комплексно визначити ефективність використаних ресурсів.

Практичні приклади показали, що автентичні документи (оперативні накази, SITREP, INTREP) можуть ефективно використовуватися на заняттях за умови їх ретельного методичного опрацювання. Це сприяє формуванню навичок професійної комунікації англійською мовою, розвитку критичного мислення та підготовці майбутніх офіцерів до реалістичних службових сценаріїв.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробці багатомодальних ESP-матеріалів із використанням цифрових технологій та симуляцій; створенні моделей інтегрованого оцінювання ефективності ESP-курсів у військовій освіті; вивченні мотиваційних аспектів використання автентичних ресурсів у різних контингентів здобувачів; порівнянні результативності традиційних і змішаних форматів ESP-навчання в умовах безпекового сектору.

Таким чином, системний підхід до добору, адаптації та оцінювання ESP-матеріалів забезпечує підвищення якості іншомовної професійної підготовки і формує у майбутніх офіцерів здатність до ефективної міжкультурної та професійної комунікації.

***Література:***

1. Hutchinson T., Waters A. *English for Specific Purposes: A Learning-Centred Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 183 p.
2. Dudley-Evans T., St John M. J. *Developments in English for Specific Purposes: A Multi-Disciplinary Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 301 p.
3. McDonough J., Shaw C. *Materials and Methods in ELT: A Teacher's Guide*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 336 p.
4. Graves K. *Designing Language Courses: A Guide for Teachers*. Boston: Heinle & Heinle, 2000. 308 p.
5. Nunan D. *Task-Based Language Teaching*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 285 p.
6. Willis J., Willis D. *Doing Task-Based Teaching*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 215 p.
7. Wiggins G., McTighe J. *Understanding by Design*. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2005. 370 p.
8. Brieger N. *The York Associates Model: Business English Teaching*. York: York Associates, 1997. 156 p.
9. Cunningsworth A. *Choosing Your Coursebook*. Oxford: Heinemann, 1995. 248 p.

***References:***

1. Hutchinson T., Waters A. *English for Specific Purposes: A Learning-Centred Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 183 p.
2. Dudley-Evans T., St John M. J. *Developments in English for Specific Purposes: A Multi-Disciplinary Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 301 p.
3. McDonough J., Shaw C. *Materials and Methods in ELT: A Teacher's Guide*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 336 p.
4. Graves K. *Designing Language Courses: A Guide for Teachers*. Boston: Heinle & Heinle, 2000. 308 p.
5. Nunan D. *Task-Based Language Teaching*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 285 p.
6. Willis J., Willis D. *Doing Task-Based Teaching*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 215 p.
7. Wiggins G., McTighe J. *Understanding by Design*. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2005. 370 p.
8. Brieger N. *The York Associates Model: Business English Teaching*. York: York Associates, 1997. 156 p.
9. Cunningsworth A. *Choosing Your Coursebook*. Oxford: Heinemann, 1995. 248 p.

*УДК 378.147:811.111’276.6:355.233.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2029-2041*

**Лемешко Ольга Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, заступник начальника кафедри іноземних мов Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м.Хмельницький, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

**Калинюк Наталія Валеріївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м.Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-6558-5244

# МЕТОДИ РОБОТИ ПРАКТИКУМОМ “ACTIVITY OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE” НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ

**Анотація.** У статті розглянуто методи роботи з практикумом “Activity of the State Border Guard Service of Ukraine” на заняттях з дисципліни «Іноземна мова за професійним спрямуванням» у підготовці майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України.

Обґрунтовано значущість опрацювання прикордонної термінології, яка забезпечує ефективну іншомовну комунікацію у сфері охорони державного кордону та міжнародної взаємодії. Практикум структурований за тематичними модулями й містить однотипні вправи: ознайомлення з активною лексикою, співвіднесення термінів з українськими відповідниками, пошук еквівалентів у текстах, переклад словосполучень і речень, завдання True/False та Q&A, а також рольові ігри й письмові вправи (офіційні листи, протоколи, запити). Методика роботи вибудовується поетапно: від ознайомлення з термінами та їх закріплення через переклад і контекстуаль-ний аналіз — до інтеграції у діалогах, рольових завданнях і письмових жанрах.

Особливу увагу приділено формуванню навичок професійної комунікації через використання автентичних текстів про структуру та діяльність ДПСУ, моделювання реалістичних ситуацій прикордонного контролю, міжнародних переговорів і підготовки службових документів. Показано, що поєднання традиційних (лексико-перекладних) та інтерактивних (рольові ігри, ситуативне письмо) методів сприяє системному засвоєнню спеціалізованої термінології та розвитку іншомовної професійної компетентності. Використання практикуму дозволяє реалізувати компетентнісний, завданнєво-орієнтований і контекстуаль-ний підходи, а також забезпечує відповідність вимогам стандартів вищої освіти й міжнародної практики підготовки прикордонників.

**Ключові слова:** іноземна мова за професійним спрямуванням, ESP, прикордонна термінологія, методика навчання, професійна комунікація, практикум.

**Lemeshko Olha Vasylivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Foreign Languages, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

**Kalyniuk Natalia Valeriivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-6558-5244

## METHODS OF WORKING WITH THE PRACTICUM "ACTIVITY OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE" IN FOREIGN LANGUAGE FOR SPECIFIC PURPOSES CLASSES

**Abstract.** The article examines methods of working with the practicum "Activity of the State Border Guard Service of Ukraine" in the course "Foreign Language for Specific Purposes" designed for the training of future officers of the State Border Guard Service of Ukraine. The importance of mastering border-related terminology as a prerequisite for effective foreign-language communication in the field of state border protection and international cooperation is substantiated. The practicum is structured into thematic modules and includes similar types of exercises: introducing active vocabulary, matching terms with Ukrainian equivalents, searching for lexical correspondences in texts, translating collocations and sentences, performing True/False and Q&A tasks, as well as engaging in role plays and written assignments (official letters, protocols, requests).

The methodology of working with the practicum is implemented step by step: from the introduction and consolidation of terms through translation and contextual analysis to their integration into dialogues, role-play activities, and written genres. Special attention is paid to the development of professional communication skills through the use of authentic texts about the structure and functions of the State Border Guard Service of Ukraine, modeling realistic scenarios of border control, international negotiations, and preparation of service documents. It is demonstrated that combining traditional (lexical and translation) methods with interactive ones (role plays, situational writing) ensures systematic acquisition of specialized terminology and the development of foreign-language professional competence. The use of the practicum enables the implementation of competence-based, task-based, and contextual approaches, while ensuring compliance with higher education standards and international practices of border guard training.

**Keywords:** foreign language for specific purposes, ESP, border terminology, teaching methodology, professional communication, practicum.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції професійної освіти зумовлюють необхідність оволодіння іноземною мовою не лише на побутовому рівні, а й у сфері професійного спілкування.

Для підготовки офіцерів-прикордонників особливого значення набуває вивчення спеціалізованої лексики, яка забезпечує ефективну комунікацію у сфері охорони державного кордону, міжнародного співробітництва та правового регулювання. У дослідженні використано методи: контент-аналізу (вивчення вправ і текстів практикуму); методу поетапного навчання (від ознайомлення з терміном до його застосування у професійному діалозі); методу ситуативного моделювання (рольові ігри, наближені до прикордонної діяльності); порівняльного перекладу (зіставлення англомовних термінів із українськими відповідниками).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичне забезпечення вивчення іноземної мови за професійним спрямуванням у підготовці прикордонників послідовно висвітлюється у вітчизняних та зарубіжних працях. У дослідженнях з розроблення курсів ESP для правоохоронців і прикордонних формувань акцент робиться на компетентнісному та завданнєво-орієнтованому підходах, які забезпечують зв’язок навчального процесу з реальними комунікативними ситуаціями служби.

Зокрема, доведено ефективність task-based підручників для прикордонників, коли завдання відображають автентичні службові події, такі як брифінги, міжвідомчі зустрічі чи опрацювання документів [1].

Окрему увагу приділено визначенню спектра іншомовних умінь, необхідних у прикордонному контролі: від володіння процедурною лексикою до комунікації з цивільними особами та мігрантами. Порівняльні дослідження підтверджують наближеність підготовки прикордонників України до стандартів ЄС, що підсилює актуальність упровадження методик, сумісних із практиками FRONTEX [2;3].

Цифровізація ESP-навчання у системі підготовки прикордонників розглядається як чинник розвитку автономності здобувачів освіти та моделювання службових ситуацій у змішаному форматі. Позитивний ефект мають електронні підручники та онлайн-курси, які поєднують відпрацювання професійної лексики з ролевими та сценарними вправами [4; 5].

У працях, присвячених контекстуальному підходу, наголошено на доцільності організації навчання навколо типових документів і жанрів службового мовлення, що забезпечує практичну спрямованість ESP-занять [6]. Водночас увага акцентується на розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців безпекової сфери через інтеграцію мовних знань з управлінськими функціями (координація, ухвалення рішень, брифінги) [7].

Окремий пласт досліджень зосереджений на інноваційних методах викладання ESP. Зокрема, пропонуються проєктні й проблемно-орієнтовані підходи, які сприяють формуванню навичок створення професійних письмових продуктів — листів, запитів, протоколів [8;9].

Таким чином, сучасні публікації узгоджено підтверджують, що ефективне ESP-навчання майбутніх прикордонників має базуватися на поєднанні завданнєво-орієнтованих, контекстуальних та інноваційних методів із використанням цифрових ресурсів [1–9]. Це створює підґрунтя для обґрунтування доцільності використання практикуму “Activity of the State Border Guard Service of Ukraine” як системного інструмента формування іншомовної професійної компетентності [10].

**Мета статті** – проаналізувати та обґрунтувати методи роботи з практикумом “Activity of the State Border Guard Service of Ukraine” у процесі викладання дисципліни «Іноземна мова за професійним спрямуванням»; визначити ефективні прийоми опрацювання прикордонної термінології, читання, перекладу, діалогічного мовлення та письмових жанрів, спрямованих на формування іншомовної професійної компетентності майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ).

**Виклад основного матеріалу.** Здобувачі вищої освіти, які навчаються за освітньою програмою «Безпека державного кордону» на другому (магістерському) рівні вищої освіти з професійною кваліфікацією офіцер оперативного рівня ДПСУ [11;12] вивчають навчальну дисципліну «Іноземна мова за професійним спрямуванням» з метою формування іншомовної професійної комунікативної компетентності, що передбачає вивчення таких аспектів мови як говоріння, читання, переклад, аудіювання та письмо. Вивчення навчальної дисципліни забезпечує формування у слухачів наступних програмних компетентностей: здатність організовувати підготовку та ведення прикордонних операцій у межах наданих повноважень; здатність планувати дії органів ДПСУ в оперативному підпорядкуванні органів військового управління із урахуванням стандартів НАТО, здатність ефективно взаємодіяти з суспільством та засобами масової інформації.

Вивчення навчальної дисципліни забезпечує досягнення слухачами наступних програмних результатів навчання: організовувати та підтримувати взаємодію під час виконання завдань з охорони державного кордону; організовувати і планувати роботу прикордонно-представницького апарату в межах наданих повноважень; організовувати підготовку, формувати пропозиції та використовувати сучасні технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо застосування сил і засобів органів ДПСУ у складі сил оборони із урахуванням стандартів НАТО; аргументувати застосовування норм міжнародного права, положень національних нормативно-правових актів та вимог керівних документів щодо забезпечення недоторканності державного кордону та охорони суверенних прав України в її прилеглій зоні та виключній

(морській) економічній зоні; організовувати взаємодію та співпрацю органів ДПСУ з представниками державних органів і громадськими організаціями, суспільством та засобами масової інформації [13].

Тема «Діяльність Державної прикордонної служби України» включає вивчення лексичного матеріалу, виконання вправ, робота з тематичним текстом, написання тематичних діалогів, складання плану тексту, складання запитань до тексту, розвиток навичок усного мовлення із питань: «Державна територія та Державний кордон України», «Виключна (морська) економічна зона», «Прикордонний режим», «Структура ДПСУ», «Ділянка відповідальності відділу прикордонної служби», «Оцінка загроз та ризиків на ділянці відповідальності прикордонного підрозділу», «Основні завдання прикордонного загону», «Діяльність прикордонного загону», «Відділ прикордонної служби – основний підрозділ прикордонного загону», «Повноваження відділу прикордонної служби та його структурних підрозділів», «Основи прикордонно-представницької роботи у ДПСУ», «Службова документація прикордонних представників України», «Відпрацювання планувальних документів з прикордонно-представницької роботи». Практикум структурований за розділами (Units), кожен із яких містить активні терміни та вирази, тексти, вправи на переклад, завдання на встановлення відповідників, вправи на співвіднесення з визначеннями та запитання для перевірки розуміння тексту [10].

Робота з лексикою здійснюється у кілька етапів. Так, ознайомчо-підготовчий етап включає читання та переклад списку активних термінів; відпрацювання вимови та наголосу; встановлення українських відповідників через контекст. Закріплювальний етап – виконання вправ на співвіднесення англомовних словосполучень із українськими відповідниками (наприклад, *State Border of Ukraine – Державний кордон України*); використання вправ на знаходження еквівалентів у тексті, що формує навички роботи з термінологією у професійному контексті; заповнення пропусків у реченнях ключовою термінологією. Аналітико-синтетичний етап: робота з автентичними текстами про структуру та діяльність ДПСУ; вибір ключових слів та переклад речень із фаховою лексикою; обговорення змісту текстів англійською мовою, формування навичок усної професійної комунікації. Контрольно-творчий етап: виконання завдань «True/False» та тестових вправ для перевірки розуміння; переклад речень з української на англійську з опорою на вивчену лексику; рольові ігри: «Прикордонний контроль», «Робота в пункті пропуску через державний кордон», «Міжнародна співпраця», де слухачі використовують вивчену термінологію у ситуаціях, наближених до професійних.

Системне опрацювання прикордонної лексики на основі практикуму сприяє: формуванню іншомовної професійної компетентності майбутніх офіцерів; розвитку навичок перекладу та комунікації у професійних ситуаціях; кращому засвоєнню термінології через поєднання вправ різного типу; формуванню готовності до застосування англійської мови у службовій

діяльності та міжнародній взаємодії. Таким чином, методика роботи з прикордонною лексикою поєднує елементи традиційного перекладу, контекстного аналізу, інтерактивних вправ та рольових ігор, що забезпечує комплексне оволодіння спеціалізованою термінологією.

**Типи вправ і методика їх використання.**

*Вправи на читання та переклад активної лексики:*

Завдання: прочитати та перекласти список термінів (*boundary, strait, enclave, inviolability*). Методика: робота з транскрипцією, пояснення значень у контексті, відпрацювання вимови. Результат: формування базового словникового запасу, необхідного для розуміння текстів.

*Вправи на співвіднесення термінів з українськими відповідниками:*

Приклад: *State Border of Ukraine – Державний кордон України*. Методика: завдання у форматі «matching», що розвивають навички швидкого розпізнавання та закріплення термінів. Результат: автоматизація вживання термінології у професійному контексті.

*Вправи на пошук еквівалентів у тексті:*

Завдання: знайти у тексті англомовні відповідники словосполучень (*Україна межує з сімома державами → Ukraine borders with seven countries*). Методика: сканувальне читання, виділення ключових конструкцій. Результат: формування навичок роботи з автентичними текстами.

*Вправи на переклад словосполучень і речень:*

Завдання: перекласти речення українською чи англійською (наприклад: *Protection of the State Border is conducted by the State Border Guard Service of Ukraine*). Методика: контрастивний аналіз, робота у парах. Результат: закріплення граматичних структур та термінології у контексті.

*Вправи на відповіді на запитання до текста:*

Приклад: *How many states border Ukraine?* Методика: опрацювання тексту з подальшою перевіркою розуміння. Результат: розвиток навичок усної професійної комунікації.

*Вправи на визначення істинності тверджень (True/False)*

Завдання: оцінити правильність інформації за текстом. Методика: критичне осмислення, зіставлення фактів. Результат: розвиток аналітичного мислення та уважності до деталей.

*Вправи на співвіднесення слів із визначеннями:*

Приклад: *peninsula – is a body of land surrounded by water*. Методика: робота з дефініціями, застосування словникових статей. Результат: уточнення семантичних відтінків лексики.

*Вправи на переклад текстів (з української на англійську і навпаки):*

Завдання: перекласти тексти про державний кордон, діяльність підрозділів, міжнародне співробітництво. Методика: використання лексичного мінімуму, групове редагування перекладів. Результат: розвиток продуктивних навичок письмової комунікації.

*Рольові ігри та ситуативні завдання:*

Приклад: моделювання роботи в пункті пропуску через державний кордон, проведення прикордонного контролю. Методика: розподіл ролей (офіцер, пасажир, іноземний представник), використання вивченої лексики. Результат: формування готовності застосовувати термінологію у реальних професійних ситуаціях.

Заняття структуровано однотипно: список активної термінології, вправи на співвіднесення термінів з відповідниками, вправи на пошук у тексті, перекладні вправи (словосполучення, речення, тексти), вправи на перевірку розуміння тексту (Q&A, True/False), вправи на співвіднесення слів із визначеннями, рольові та ситуативні завдання.

Опишемо детально кожний вид завдання. У кожному занятті практикуму подається список активної термінології, наприклад: *boundary, exclusive economic zone, enclave, strait, dispute, inviolability, protection, prevention of crimes, executive authority*.

Методика роботи з лексикою включає: попереднє ознайомлення з транскрипцією та перекладом; добір українських відповідників; складання словосполучень (*state boundary protection, border dispute, sovereign rights*); складання прикладів речень. Як результат слухачі засвоюють термінологічний мінімум, розвивають уміння вживати лексику в контексті.

Вправи на співвіднесення термінів з відповідниками. Завдання: поєднати термін з перекладом, наприклад: *State Border of Ukraine – Державний кордон України*; *Regional Directorate – Регіональне управління*; *Marine Guard – Морська охорона*. Методика: індивідуальне виконання, подальше колективне обговорення та пояснення варіантів. Результат: формування стійкого зв'язку «термін – значення».

Вправи на пошук у тексті**.** Слухачі отримують завдання знайти в тексті англомовні відповідники поданих українських словосполучень, наприклад: знайдіть у тексті англійський відповідник: «Україна межує з сімома державами» (*Ukraine borders on seven states*); визначте англомовний термін до «прилегла зона» (*contigious zone*). Методика: робота в парах із застосуванням техніки «сканувального читання». Результат: розвиток навичок орієнтації у фахових текстах.

Перекладні вправи (словосполучення, речення, тексти): перекласти словосполучення *inviolability of the state border, prevention of offenses, rapid response commandant*; перекласти речення *Protection of the State Border is conducted by the State Border Guard Service of Ukraine;* перекласти текст про структуру ДПСУ або діяльність прикордонного загону. Методика: на рівні словосполучень – робота зі словниками; на рівні речень – увага до граматичних структур (*Present Simple, Passive Voice*); на рівні текстів – групова робота з редагуванням перекладів. Результат: розвиток умінь адекватно відтворювати зміст спеціалізованих матеріалів.

Вправи на перевірку розуміння тексту (Q&A, True/False): *How many states border Ukraine? What is the length of the state border of Ukraine? Is the State Border Guard Service subordinated to the Ministry of Internal Affairs? (True/False)*. Методика: фронтальне опитування, обговорення у парах, письмові відповіді. Результат: закріплення змісту прочитаного, розвиток навичок усної та письмової іншомовної комунікації.

Вправи на співвіднесення слів із визначеннями: *peninsula – a body of land surrounded by water*; *checkpoint – a place where people are stopped and controlled when entering a country*; *exclusive economic zone – a sea zone over which a state has special rights regarding exploration and use of marine resources*. Методика: індивідуальна робота з наступним колективним уточненням. Результат: поглиблення семантичних знань, розвиток уміння пояснювати терміни іншою мовою.

Рольові та ситуативні завдання. Ситуації «Прикордонний контроль у пункті пропуску через державний кордон»: один слухач – офіцер, інший – іноземний громадянин, «Міжнародна зустріч прикордонних представників»: слухачі презентують позиції сторін. Методика: рольові ігри, моделювання реальних комунікативних ситуацій, використання вивченої лексики. Результат: розвиток іншомовної комунікативної компетентності у професійних ситуаціях.

Робота з текстом може включати лексико-перекладний аналіз, наприклад завдання знайти у тексті ключові терміни й виписати їх з українськими відповідниками: *exclusive economic zone – виключна економічна зона*, *sovereign rights – суверенні права*, *protection of the border – охорона кордону.* Мета завдання – формування термінологічної бази.

Питання до тексту (Q&A): *What is the length of the state border of Ukraine? Which bodies are responsible for the protection of the state border? How many countries border Ukraine?* Мета: розвиток навичок розуміння й відтворення змісту.

Вправи на істинність тверджень (True/False). Ukraine borders on five states (*False)*. The State Border Guard Service is responsible for the inviolability of the border (*True)*.

The exclusive economic zone of Ukraine extends 50 nautical miles. (*False)*. Мета: перевірка уважності та аналітичного мислення.

Заповнення пропусків (Fill in the gaps). The of Ukraine is protected by the State Border Guard Service (*state border*). Ukraine has a common border with ___ countries (*seven*). The ensures sovereign rights in the exclusive economic zone (*State Border Guard Service*). Мета: тренування термінології в контексті.

Анотування тексту. Завдання: скласти короткий конспект або анотацію англійською. Приклад: *The text describes the structure and functions of the State Border Guard Service of Ukraine. It focuses on border protection, prevention of crimes, and cooperation with international bodies.* Мета: навчання стислого викладу інформації.

Реферативний переклад. Завдання: перекласти лише ключові частини тексту, передавши головну інформацію, наприклад, Україна має державний кордон завдовжки понад 6500 км, який охороняється ДПСУ (*Ukraine has a state border of more than 6,500 km protected by the State Border Guard Service).* Мета: розвиток уміння виокремлювати суттєве.

Дискусія за текстом. Завдання: обговорити в групах питання за змістом. Приклад: *Why is international cooperation important for border protection? What challenges does the State Border Guard Service face today?* Мета: розвиток навичок усної комунікації.

Розберемо методи роботи з письмовими вправами на прикладі написання офіційних листів.

Робота з лексикою перед написанням листа. Ознайомлення з *Active terms and expressions*: *cover letter, inquiry letter, legal letter, letter of intent, reference letter, resignation letter*. Викладач пропонує слухачам зіставити англійські та українські відповідники (наприклад, *letter of intent – лист про наміри*). Метод: лексико-семантичне зіставлення + створення тематичного міні-глосарію.

Аналіз зразків (моделювання). Слухачі читають приклади реальних e-mail/листів із практикуму (наприклад, повідомлення про зміну дати зустрічі, пропозицію щодо проведення наради). Завдання: знайти в тексті структурні елементи: шапка листа (адреса, дата), привітання (*Dear Colleagues / Dear Mr…*), вступ (мета листа), основна частина (опис проблеми чи пропозиції), завершення (*Yours sincerely / Yours faithfully*). Метод: аналіз зразка + виділення кліше.

Робота за алгоритмом (покрокове написання). Робота відбувається так: написати своє ім’я, контактну інформацію, дату; додати дані адресата; написати привітання та лист; завершити ввічливою формою (*Sincerely, Respectfully*); зідписати та відправити. Метод: guided writing (кероване письмо).

Виконання вправ за ситуаціями (ситуативне письмо). У практикумі є вправи з конкретними темами: лист щодо незаконного перетину мігрантами (Україна–Угорщина); лист щодо контрабанди тютюнових виробів (Україна–Польща). Методика роботи: викладач дає ситуацію (місце, час, учасники, тема зустрічі).

Слухачі заповнюють шаблон: *We want to inform you that…The problem is…We must work out the ways to solve this problem…We hope to have a discussion with you on this problem…*Метод: рольова гра у письмовій формі.

Редагування та взаємоперевірка (peer review). Слухачі обмінюються написаними листами. Завдання: перевірити структуру, коректність використання кліше (*With reference to…, I would like to draw your attention to…*), ввічливі форми звертання. Метод: collaborative editing.

Творче завдання (варіативність). Слухачам дається нова ситуація (наприклад: написати *inquiry letter* щодо співпраці з Frontex або *reference letter* для прикордонного офіцера). Завдання: самостійно обрати лексику з попередніх завдань та скласти новий документ. Метод: problem-based writing.

Методи роботи над складанням діалогів за письмовим листом. Слухачі перетворюють офіційний лист у діалог двох прикордонних представників, нариклад: *Letter fragment:* “We want to inform you that several cases of illegal crossing were detected.” *Dialogue:* Ukrainian officer: We have detected several cases of illegal crossing recently. Hungarian officer: When exactly did it happen? Метод: робота в парах з опорою на готовий лист.

*Використання кліше та мовних формул.* З листа виписуються ключові кліше: *We want to inform you that… / The problem is… / We must work out the ways… / We hope to…*Слухачі будують діалог, використовуючи ці формули, наприклад: Officer A: We must work out the ways to solve this problem. Officer B: Yes, I suggest joint patrols as a possible solution. Метод: substitution drill – заміна частин кліше у готових структурах.

*Рольова гра «Офіційна зустріч».* Один слухач виступає від імені української сторони, інший – від угорської. Завдання: обговорити зміст листа у форматі коротких переговорів, наприклад: Ukrainian officer: We have to discuss the problem of illegal migrants near the “Tysa” checkpoint. Hungarian officer: I agree. Do you have any proposals? Ukrainian officer: Yes, we propose joint patrols and information exchange. Метод: ситуативне моделювання.

*Діалог-інтерв’ю.* Один слухач – журналіст, інший – прикордонник, який пояснює ситуацію, викладену у листі. Приклад питань: *What kind of incidents were detected? Which measures will be taken to solve the problem? Do you plan further cooperation with Hungarian colleagues?* Метод: розвиток умінь ставити та відповідати на запитання у професійному контексті.

*Діалог із продовженням ситуації (problem-solving).* Викладач пропонує «розширити» лист у нову ситуацію: після зустрічі офіцери обговорюють результати, наприклад: Officer A: The meeting was useful. We agreed to start joint patrols next week. Officer B: That’s true. We also decided to exchange daily reports. Метод: creative extension – створення продовження комунікативної ситуації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведене дослідження доводить, що практикум «Activity of the State Border Guard Service of Ukraine» є ефективним інструментом формування іншомовної професійної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. Його структура, що включає однотипні, але взаємопов’язані вправи (лексичні завдання, робота з текстом, діалоги, рольові ігри, письмові жанри), забезпечує реалізацію компетентнісного, завданнєво-орієнтованого та контекстуального підходів. Методика поетапного опрацювання лексики та мовних структур дозволяє переходити від рецептивних умінь до продуктивних, формуючи у здобувачів вищої освіти навички професійної комунікації в умовах, наближених до реальних службових ситуацій.

Разом із традиційними методами (лексико-перекладними) особливого значення набувають інтерактивні прийоми (рольові ігри, ситуаційне письмо, моделювання переговорів), які сприяють активізації мовленнєвої діяльності та

розвитку критичного мислення. У результаті використання практикуму здобувачі вищої освіти здобувають здатність застосовувати іноземну мову у професійному середовищі прикордонної служби, що відповідає сучасним вимогам стандартів вищої освіти та міжнародних практик у сфері безпеки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрованих цифрових ресурсів до практикуму, зокрема мультимедійних тренажерів, онлайн-курсів і симуляцій службових ситуацій. Актуальним є також вивчення можливостей адаптації практикуму до умов дистанційного навчання, використання гібридних моделей та поглиблення міжкультурного компоненту іншомовної підготовки прикордонників.

***Література:***

1. Moroz N. ESP task-based coursebook development for border guards training. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2017. Vol. 9, No. 3. P. 29–44. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/2017.0903.03.

2. Balendr A. Border guards' foreign language training in the European Union countries and Ukraine: Comparative study. Comparative Professional Pedagogy. 2019. Vol. 9, No. 1. P. 19–24. DOI: https://doi.org/10.2478/rpp-2019-0013.

3. Borszeki J. The definition of specific-purpose English language competences needed in border control and their development potentials II. English for Border and Coast Guards – Specific-Purpose English Language Skills and Competences. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 45–59. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20012.00643.

4. Bloshchynskyi I., Balendr A., Demchenko I. Designing ESP online course for personnel of law-enforcement agencies of Ukraine. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2020. Vol. 12, No. 3. P. 143–158. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/307.

5. Komarnytska O., Balendr A., Bloshchynskyi I. ESP teaching strategies of Ukrainian border guards training on the experience of European Union countries. Journal of Teaching English for Specific and Academic Purposes. 2019. Vol. 7, No. 2. P. 179–189. DOI: https://doi.org/10.22190/JTESAP1902179K.

6. Chernysh V., Bloshchynskyi I. Application of contextual approach to teaching English for special purposes in higher military educational institutions. Advanced Education. 2018. No. 10. P. 57–63. DOI: https://doi.org/10.20535/2410-8286.131632.

7. Lemeshko O., Lemeshko L., Kalyniuk S., Trembovetskyi V. Development of the national security masters' communicative language ability. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 207–223. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/12.2/273.

8. Novosilets O., Krylova O. Innovative methods of teaching foreign language for professional purposes. ScienceRise: Pedagogical Education. 2016. Vol. 5, No. 3. P. 14–17. DOI: https://doi.org/10.15587/2519-4984.2016.70212.

9. Yaremchuk S., Ponomarenko L., Bloshchynskyi I. Implementation peculiarities of the English language learning electronic textbook in the State Border Guard Service of Ukraine. Information Technologies and Learning Tools. 2020. Vol. 77, No. 3. P. 96–107. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v77i3.2994.

10. Лемешко О., Калинюк Н. Діяльність державної прикордонної служби України = Activity of the State Border Guard Service of Ukraine. Практикум. м.Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2024. 60с.

11. Стандарт вищої освіти України. Галузь знань 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону». Спеціальність 252 «Безпека державного кордону» для другого (магістерського) рівня. (2021). Національна академія ДПСУ. Retrieved from

https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/standart-vyshhoyi-osvity-252-bezpeka-derzhavnogo-kordonu-magistr.pdf

12. Освітньо-професійна програма «Безпека державного кордону» (магістерський рівень). (2025). Національна академія ДПСУ. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/programspage.bdk.pdf

13. Силабус навчальної дисципліни «Іноземна мова за професійним спрямуванням». (2025). Національна академія ДПСУ. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/programspage.ook-04-inozemna-mova-za-profesijnym-spryamuvannyam_denna-forma.pdf

***References:***

1. Moroz, N. (2017). ESP task-based coursebook development for border guards training. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 9(3), 29–44. https://doi.org/10.18662/rrem/2017.0903.03

2. Balendr, A. (2019). Border guards' foreign language training in the European Union countries and Ukraine: Comparative study. Comparative Professional Pedagogy, 9(1), 19–24. https://doi.org/10.2478/rpp-2019-0013

3. Borszeki, J. (2020). The definition of specific-purpose English language competences needed in border control and their development potentials II. English for Border and Coast Guards – Specific-Purpose English Language Skills and Competences, 6(1), 45–59. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20012.00643

4. Bloshchynskyi, I., Balendr, A., & Demchenko, I. (2020). Designing ESP online course for personnel of law-enforcement agencies of Ukraine. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 12(3), 143–158. https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/307

5. Komarnytska, O., Balendr, A., & Bloshchynskyi, I. (2019). ESP teaching strategies of Ukrainian border guards training on the experience of European Union countries. Journal of Teaching English for Specific and Academic Purposes, 7(2), 179–189. https://doi.org/10.22190/JTESAP1902179K

6. Chernysh, V., & Bloshchynskyi, I. (2018). Application of contextual approach to teaching English for special purposes in higher military educational institutions. Advanced Education, 10, 57–63. https://doi.org/10.20535/2410-8286.131632

7. Lemeshko, O., Lemeshko, L., Kalyniuk, S., & Trembovetskyi, V. (2020). Development of the national security masters' communicative language ability. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 12(2), 207–223. https://doi.org/10.18662/rrem/12.2/273

8. Novosilets, O., & Krylova, O. (2016). Innovative methods of teaching foreign language for professional purposes. ScienceRise: Pedagogical Education, 5(3), 14–17. https://doi.org/10.15587/2519-4984.2016.70212

9. Yaremchuk, S., Ponomarenko, L., & Bloshchynskyi, I. (2020). Implementation peculiarities of the English language learning electronic textbook in the State Border Guard Service of Ukraine. Information Technologies and Learning Tools, 77(3), 96–107. https://doi.org/10.33407/itlt.v77i3.2994

10. Lemeshko, O., & Kalyniuk, N. (2024). Diialnist Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy = Activity of the State Border Guard Service of Ukraine: Praktykum [Activity of the State Border Guard Service of Ukraine: Practicum]. Khmelnytskyi: Vydavnytstvo NADPSU.

11. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2021). Standart vyshchoi osvity Ukrainy. Haluz znan 25 "Voienni nauky, natsionalna bezpeka, bezpeka derzhavnoho kordonu". Spetsialnist 252 "Bezpeka derzhavnoho kordonu" dlia druhoho (mahisterskoho) rivnia [Higher Education Standard of Ukraine. Knowledge branch 25 "Military sciences, national security, state border security". Specialty 252 "State border security" for master's degree]. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-

content/uploads/2021/06/standart-vyshhoyi-osvity-252-bezpeka-derzhavnogo-kordonu-magistr.pdf [in Ukrainian]

12. Natsionalna akademiia Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. (2025). Osvitno-profesiina prohrama "Bezpeka derzhavnoho kordonu" (mahisterskyi riven) [Educational and professional program "State border security" (master's level)]. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/programspage.bdk.pdf [in Ukrainian]

13. Natsionalna akademiia Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. (2025). Sylabus navchalnoi dystsypliny "Inozemna mova za profesiinym spriamuvanniam" [Syllabus of the course "Foreign language for professional purposes"]. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/programspage.ook-04-inozemna-mova-za-profesijnym-spryamuvannyam_denna-forma.pdf [in Ukrainian]

*УДК 378.147:811.111’276.6:355.233.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2042-2050*

**Лемешко Ольга Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, заступник начальника кафедри іноземних мов Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м.Хмельницький, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

**Лемешко Володимир Васильович** кандидат військових наук, доцент, провідний науковий співробітник Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м.Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-2664-7238

# ПЛАНУВАННЯ ESP-ЗАНЯТЬ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ОФІЦЕРІВ ПРИКОРДОННИКІВ

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та методичні засади планування занять з англійської мови у контексті підготовки офіцерів-прикордонників. Підкреслено, що планування виступає структурованим сценарієм освітньої взаємодії, який поєднує цілі, зміст, методи, форми роботи, а також механізми оцінювання результатів. Розкрито роль плану як інструмента викладача, що забезпечує логіку та динаміку заняття, сприяє раціональному розподілу часу, передбаченню складнощів і формуванню гнучких резервних варіантів. Визначено універсальні компоненти плану (тема, мета, методи, візуалізація, послідовність діяльності, підсумок, домашнє завдання), які забезпечують системність і послідовність навчання. Показано, що ефективне планування поєднує системність і гнучкість, надаючи викладачу інструмент для адаптації заняття до потреб аудиторії. У статті систематизовано основні типи занять: skills-based lessons, спрямовані на розвиток чотирьох мовленнєвих навичок (аудіювання, читання, говоріння, письмо), та systems-based lessons, зорієнтовані на формування граматичних, лексичних і фонетичних умінь. Обґрунтовано доцільність інтегрованих занять, де знання про мовні системи поєднуються з формуванням комунікативних навичок. Детально проаналізовано провідні моделі планування: PPP (Presentation–Practice–Production), TTT (Test–Teach–Test), TBL (Task-Based Learning), Backward Design, Brieger Model, кожна з яких має свої сильні сторони та обмеження, проте в комплексі забезпечує ефективність ESP-навчання. Особливу увагу приділено практичному прикладу заняття з теми “Abbreviations in Military Documents”, яке поєднує елементи системного та комунікативного підходів. Структура заняття передбачає етапи від ознайомлення з військовою термінологією до її інтеграції у рольові завдання, діалоги та письмові тексти. Такий підхід забезпечує поступовий перехід від

засвоєння матеріалу до його творчого використання, що відповідає принципам завданнєво-орієнтованого та компетентнісного навчання. Доведено, що системне планування занять дозволяє не лише підвищити ефективність мовної підготовки, а й сформувати у майбутніх офіцерів здатність до професійної іншомовної комунікації в умовах, наближених до реальних службових сценаріїв.

**Ключові слова:** планування заняття, англійська мова за професійним спрямуванням, ESP, моделі планування, skills-based lessons, systems-based lessons, військова термінологія, Task-Based Learning.

**Lemeshko Olha Vasylivna** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Foreign Languages, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0001-8893-4366

**Lemeshko Volodymyr Vasyliovych** Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-2664-7238

## PLANNING ESP CLASSES IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL EDUCATION OF BOTDER GUARD OFFICERS

**Abstract.** The article explores the essence and methodological foundations of lesson planning in English language teaching within the training of border guard officers. Lesson planning is presented as a structured scenario of educational interaction that combines objectives, content, methods, forms of work, and assessment tools. It is emphasized that the lesson plan functions as a teacher's working instrument, ensuring the logic and dynamics of the class, facilitating rational time distribution, predicting possible challenges, and allowing the development of flexible backup options. Universal components of the plan (topic, objectives, methods, visualization tools, sequence of activities, conclusion, homework) are identified as the basis for systematic and consistent learning. Effective planning is argued to combine structure and flexibility, enabling teachers to adapt the class to learners' needs. The article systematizes two main lesson types: skills-based lessons, aimed at developing the four key language skills (listening, reading, speaking, writing), and systems-based lessons, focused on grammar, vocabulary, and phonetics. The relevance of integrated lessons is highlighted, where knowledge of language systems is immediately applied in communicative practice. Major planning models are analysed in detail: PPP (Presentation–Practice–Production), TTT (Test–Teach–Test), TBL (Task-Based Learning), Backward Design, and the Brieger Model. Each of these models has strengths and limitations, but in combination they provide effective ESP instruction. Special attention is given to a practical lesson plan on "Abbreviations in Military

Documents", which integrates systemic and communicative approaches. Its structure includes stages from vocabulary presentation to integration in role plays, dialogues, and writing tasks. This approach ensures a gradual transition from learning terminology to its creative use, aligning with task-based and competence-oriented learning principles. The study demonstrates that systematic lesson planning not only enhances the effectiveness of language training but also equips future border guard officers with professional foreign language communication skills in scenarios closely resembling real service conditions.

**Keywords:** lesson planning, English for Specific Purposes (ESP), planning models, skills-based lessons, systems-based lessons, military terminology, Task-Based Learning, professional communication.

**Постановка проблеми.** У сучасній методиці викладання іноземних мов питання планування заняття посідає одне з провідних місць. Воно визначає ефективність освітнього процесу, оскільки від чіткого формулювання цілей, добору матеріалів, методів і видів діяльності залежить формування іншомовної комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти. Для професійно орієнтованого навчання англійської мови (ESP) планування набуває ще більшої ваги, адже воно повинно не лише розвивати мовні навички, але й інтегрувати їх у контекст майбутньої професійної діяльності.

Для підготовки офіцерів-прикордонників проблема планування занять з англійської мови має особливе значення. План уроку дозволяє інтегрувати професійну лексику, моделювати службові ситуації, організовувати роботу з автентичними документами та розвивати здатність до міжкультурної комунікації. Таким чином, планування виступає не лише технічним інструментом організації навчання, але й засобом забезпечення професійної спрямованості та компетентнісного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика планування занять у викладанні англійської мови активно розробляється у світовій науково-педагогічній літературі. Дослідники наголошують, що план заняття виступає не лише організаційним інструментом, а й ключовим чинником забезпечення ефективного навчання [1]. Класична модель PPP (Presentation–Practice–Production) описана в працях Дж. Хармера та Д. Скривенера як одна з найбільш доступних і результативних у контексті розвитку базових мовних навичок [2]. Модель TTT (Test–Teach–Test) дозволяє здійснювати діагностику знань перед введенням нового матеріалу і перевіряти прогрес після опрацювання [3]. Значний науковий інтерес викликає Task-Based Learning (TBL), розроблений Д. Нунаном [4] та Дж. і Д. Віллісс [5]. Концепція Backward Design, представлена Г. Віггінсом та Дж. МакТайґом [6], орієнтована на планування від результату. Для бізнес-курсів і професійно орієнтованого навчання створена модель Бриегера (Brieger Model), яка поєднує лекційні, рольові та письмові формати [7]. У дослідженнях Лемешко, Калинюк та ін. [8] акцентовано на розвитку

комунікативної спроможності магістрів безпекової сфери, що узгоджується з потребами інтеграції мовних та професійних компетентностей.

**Мета статті** – полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному описі методичних засад планування занять з англійської мови у професійно орієнтованому навчанні, аналізі основних моделей планування (PPP, TTT, TBL, Backward Design, Brieger Model) та демонстрації їх інтеграції у структуру заняття на прикладі теми “Abbreviations in Military Documents”.

**Виклад основного матеріалу.** Планування охоплює визначення навчальних цілей, підбір матеріалів, вибір методів, а також передбачення очікуваних результатів. Воно допомагає гармонізувати мовні й професійні компетентності здобувачів вищої освітив. План заняття це структурований сценарій, що окреслює логіку, динаміку та цілі освітньої взаємодії між викладачем і здобувачами. Він поєднує в собі дидактичну мету, зміст, методи навчання, засоби, а також передбачає форми оцінювання результатів. План це робочий інструмент викладача, без якого ефективне проведення заняття майже неможливе. Він допомагає чітко структурувати заняття, забезпечити відповідність завдань темі, а також врахувати методи та технічні засоби навчання.

Розробка заняття – складний і творчий процес. Він вимагає врахування власного стилю викладання, педагогічного досвіду та особливостей здобувачів вищої освіти. Універсальних шаблонів не існує – важливо, щоб план був зручним саме для викладача.

Універсально визнаються такі компоненти плану: тема, мета (навчальна, розвивальна, виховна), форми роботи, методи, засоби візуалізації, послідовність діяльності, висновок, домашнє завдання.

За концепцією Teaching English, заняття – це наче подорож із чітко визначеним маршрутом: початок, маршрут, мета. План слугує як мапа, яка допомагає викладачеві йти цим маршрутом, а також містить гнучкі резервні варіанти на випадок непередбачених ситуацій.

Зручно складений план стимулює довіру з боку здобувачів і дає викладачу впевненість. Він дозволяє попередити потенційні складнощі, правильно розподілити час, визначити, які моменти заняття потребують уваги, а також створити резервні варіанти (план Б) на випадок змін у динаміці групи.

Навіть при ретельному плануванні важливо залишатися гнучким: реагувати на потреби аудиторії та трансформувати структуру заняття відповідно до ситуації. Системне планування має поєднуватися з можливістю «відходу від тексту» за потреби.

План не лише інструмент до заняття, але й базис для рефлексії. Оглядаючи ефективність заняття, викладач аналізує, що вдалося, а що варто вдосконалити в подальшому.

У сучасній методиці викладання англійської мови прийнято виділяти два основні типи заняттяів: skills-based та systems-based. Кожен із них має власні цілі, структуру й методичне наповнення.

Skills-based lessons (заняття, орієнтовані на розвиток навичок) зосереджуються на формуванні й удосконаленні чотирьох основних мовленнєвих умінь: listening (аудіювання) – сприймання і розуміння усного мовлення; reading (читання) – робота з різними типами текстів (інформативні, аналітичні, художні); speaking (говоріння) – розвиток діалогічного та монологічного мовлення; writing (письмо) – створення різних письмових жанрів: від особистих повідомлень до академічних або професійних текстів.

Systems-based lessons (заняття, орієнтовані на мовні системи) передбачають фокус на опрацюванні мовних одиниць, що становлять основу функціонування англійської мови: граматика (наприклад, умовні речення, пасивний стан); лексика (тематичні блоки); фонетика (правильна вимова звуків, інтонаційні моделі, наголос). На практиці ці два типи рідко існують окремо. Викладачі комбінують їх, створюючи інтегровані заняття (blended lessons), де системні знання (лексика, граматика) відразу застосовуються у мовленнєвій діяльності.

Skills-based заняттяи тренують, що робити з мовою (читати, писати, слухати, говорити). Systems-based заняттяи вчать як працює мова (граматика, лексика, фонетика). Інтегровані заняття поєднують обидва підходи, наближуючи навчання до реальних комунікативних ситуацій.

У практиці викладання англійської мови (загальної та професійно орієнтованої) сформувалися кілька методичних моделей, які визначають логіку побудови заняття. Найбільш поширеними є PPP, TTT, TBL, Backward Design, Brieger Model.

PPP (Presentation–Practice–Production). Це класична та одна з найстаріших моделей, запропонована ще у 1970-х рр. Вона передбачає три етапи: Presentation (представлення) – викладач вводить новий матеріал (лексичний, граматичний або функціональний), пояснює правила, наводить приклади; Practice (практика) – здобувач вищої освіти виконують вправи на закріплення матеріалу: підстановочні, трансформаційні, заповнення пропусків; Production (продукція) – використання вивченого у вільному мовленні (діалог, рольова гра, міні-презентація).

TTT (Test–Teach–Test). Ця модель базується на ідеї діагностики рівня здобувачів вищої освітиі перед подачею нового матеріалу. Test (тестування) – на початку заняття здобувачі вищої освіти виконують завдання, що виявляє їхні прогалини у знаннях; Teach (навчання) – викладач пояснює новий матеріал, акцентуючи на тих моментах, які викликали труднощі; Test (ретест) – повторне завдання з тієї ж теми, щоб перевірити прогрес.

TBL (Task-Based Learning). Модель, запропонована Nunan [3] та розвинена Willis [4], ґрунтується на виконанні автентичних комунікативних завдань. Структура зазвичай така: Pre-task (підготовка) – ознайомлення з темою, обговорення ключових понять; Task cycle (виконання завдання) – робота у парах/групах над автентичним завданням; Language focus (аналіз мови) – обговорення використаних мовних засобів, уточнення граматики та лексики.

Backward Design виник у педагогіці (Wiggins & McTighe, 2005) і активно застосовується в ESP. Його сутність: визначення цілей – які результати мають досягти здобувач вищої освіти (наприклад, уміти провести інструктаж іноземною мовою); вибір доказів результату (заповнена форма, підготовлений звіт, проведений діалог); розробка завдань – підбір вправ і матеріалів, що ведуть до результату.

Brieger Model запропонована Д. Брігером (Brieger, 1997) спеціально для бізнес-курсів, але добре працює в ESP. Вона поєднує різні формати: міні-лекції викладача для введення теми та лексики; рольові ігри для відпрацювання ситуацій (переговори, перевірка документів); створення документів (звіти, протоколи, ділові листи).

Кожна модель має власні сильні сторони й обмеження. У практиці викладання англійської мови для професійних цілей найефективнішими є інтегровані підходи, коли викладач комбінує елементи кількох моделей залежно від цілей заняття, рівня групи й доступних ресурсів.

Проведемо аналіз практичного прикладу для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти з теми: “Abbreviations in Military Documents” (таблиця 1). Мета заняття: ознайомити слухачів з абревіатурами, що використовуються у військових документах англійською мовою; розвивати навички роботи з автентичними матеріалами (накази, протоколи, звіти); формувати уміння впізнавати та правильно тлумачити скорочення у контексті; розвивати комунікативні вміння через використання нової термінології в усному та письмовому мовленні.

Очікувані результати навчання: слухачі здобувають знання про основні військові абревіатури (OPORD, SITREP, INTREP, NATO, HQ тощо); здатні співвідносити абревіатури з їхніми повними формами та перекладати українською; здатні використовувати їх у контексті рольових завдань; створюють короткі письмові тексти (службові записки, витяги із звітів) з коректним уживанням абревіатур.

Структура заняття:

1. Lead-in (введення в мовленнєве середовище, 5 хв.). Викладач демонструє кілька військових документів із використанням абревіатур, слухачі діляться припущеннями щодо значення скорочень. Метод: elicitation (активізація попередніх знань).

2. Presentation (представлення матеріалу, 10 хв.). Введення нових абревіатур за допомогою презентації та пояснень. Робота з таблицею «абревіатура – повна форма – переклад». Метод: lexical approach + перекладна практика.

3. Controlled Practice (контрольоване тренування, 15 хв.). Вправи на співвіднесення скорочень із їхніми повними формами; заповнення пропусків у текстах наказів і звітів; виконання завдання True/False на основі короткого SITREP. Метод: gap-filling, matching, true/false.

4. Freer Practice (вільна практика, 15 хв.). Рольова гра «Briefing an officer»: один слухач звітує іншому, використовуючи абревіатури. Завдання у парах: скласти короткий фрагмент SITREP із використанням 5–7 нових абревіатур. Метод: role-play, pair work, task-based learning.

5. Production (створення власного продукту, 10 хв.). Індивідуальне письмове завдання: підготувати витяг із INTREP (intelligence report). Використання щонайменше 6–8 абревіатур. Метод: writing task, peer review.

6. Feedback and Reflection (зворотний зв'язок, 5 хв.). Обговорення типових помилок. Самооцінювання і взаємооцінювання (peer assessment). Рефлексія: які абревіатури були найскладнішими для розуміння.

Методичними особливості плану є поетапність (презентації, контрольовані вправи, вільна практика, письмо), інтегрованість (поєднання системного та комунікативного навчання), аутентичність, розвиток чотирьох навичок (слухання, читання, говоріння, письмо), оцінювання (формувальне і підсумкове.

Таким чином, аналізований план заняття демонструє ефективну інтеграцію моделі PPP (Presentation–Practice–Production) та елементів TBL (Task-Based Learning), забезпечуючи системне засвоєння військової лексики та її застосування у професійних комунікативних ситуаціях.

Таблиця 1

**Структура заняття «Abbreviations in Military Documents»**

| Stage | Aim(s) | Procedure | Focus | Interaction | Time |
|---|---|---|---|---|---|
| **Lead-in** | Activate prior knowledge; introduce topic and relevance | Guided discussion: "Why does the military use so many abbreviations?" Word association with abbreviation cards/slides | Speaking, Critical thinking | T ↔ Ss, Ss ↔ Ss | 10 min |
| **Material Presentation / Pre-task Input** | Present and clarify key military abbreviations, their functions, and usage | Matching activity (abbreviation ↔ full form); Categorization task (Management, Operations, Equipment, Medicine, etc.) | Vocabulary, Reading | T → Ss, Ss ↔ Ss | 15 min |
| **Controlled Practice** | Practice recognizing and applying abbreviations in context | Activities: Fill-in-the-blanks, Sentence Completion, Contextual Understanding (multiple-choice), Abbreviation Creation, Word Search | Vocabulary, Reading, Writing | Ss ↔ Ss (pairs/groups), T monitors | 15 min |

| Stage | Aim(s) | Procedure | Focus | Interaction | Time |
|---|---|---|---|---|---|
| **Error Correction (1)** | Reinforce accuracy and raise error awareness | Peer correction activity; Correct-the-sentence task | Accuracy, Grammar awareness | T ↔ Ss | 5 min |
| **Freer Practice** | Apply abbreviations in realistic communication tasks | Message decoding; Scenario-based writing (create sample OPORD, INTREP, or protocol); Role-play briefing based on the writing | Writing, Speaking, Reading | Ss ↔ Ss (pairs/groups) | 20 min |
| **Error Correction (2) /Post-Task Review** | Clarify and reinforce proper usage of abbreviations | Peer correction with teacher-led feedback on common errors and good examples | Accuracy, Self-correction | T ↔ Ss | 5 min |
| **Lesson Consolidation & Assessment** | Review key concepts and assess learning | Mini quiz (T/F, multiple choice); Reflection prompt: "Which 3 abbreviations will you likely use most and why?" | Vocabulary review, Self-reflection | T ↔ Ss, Ss individually | 10 min |

Запропонована структура заняття "Abbreviations in Military Documents" демонструє ефективність поєднання системного та комунікативного підходів. На початкових етапах (Lead-in, Presentation) слухачі засвоюють терміни через контекст і переклад, що відповідає принципам systems-based lessons. Подальші завдання (Controlled Practice, Freer Practice, Production) інтегрують елементи skills-based навчання, оскільки розвивають читання, говоріння та письмо у професійних ситуаціях. Використання рольових ігор і письмових продуктів (SITREP, INTREP) наближає навчання до автентичних умов служби, що відповідає вимогам завданнєво-орієнтованого підходу (Task-Based Learning). Така побудова заняття не лише забезпечує поступовий перехід від засвоєння лексики до її вільного застосування, але й формує у майбутніх офіцерів прикордонної служби здатність до професійної іншомовної комунікації у форматі реалістичних сценаріїв.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Планування заняття з англійської мови є ключовим чинником організації навчального процесу, особливо в умовах ESP. Застосування різних моделей (PPP, TTT, TBL, Backward Design, Brieger Model) дозволяє досягти балансу між системним засвоєнням мовного матеріалу та розвитком комунікативних умінь. Практичний приклад заняття з теми «Abbreviations in Military Documents» демонструє ефективність інтегрованого підходу, який поєднує

системний і завданнєво-орієнтований методи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення інтегрованих моделей планування для різних професійних сфер.

***Література:***

1. Harmer J. How to Teach English. Pearson, 2007. 288 p.
2. Scrivener J. Learning Teaching. 3rd ed. Macmillan, 2011. 432 p.
3. Willis D. The Lexical Syllabus. London: Collins ELT, 1990. 204 p.
4. Nunan D. Task-Based Language Teaching. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 285 p.
5. Willis J., Willis D. Doing Task-Based Teaching. Oxford: Oxford University Press, 2007. 215 p.
6. Wiggins G., McTighe J. Understanding by Design. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2005. 370 p.
7. Brieger N. The York Associates Model: Business English Teaching. York: York Associates, 1997. 156 p.
8. Lemeshko O., Lemeshko L., Kalyniuk S., Trembovetskyi V. Development of the national security masters' communicative language ability. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 207–223. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/12.2/273.

***References:***

1. Harmer J. How to Teach English. Pearson, 2007. 288 p.
2. Scrivener J. Learning Teaching. 3rd ed. Macmillan, 2011. 432 p.
3. Willis D. The Lexical Syllabus. London: Collins ELT, 1990. 204 p.
4. Nunan D. Task-Based Language Teaching. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 285 p.
5. Willis J., Willis D. Doing Task-Based Teaching. Oxford: Oxford University Press, 2007. 215 p.
6. Wiggins G., McTighe J. Understanding by Design. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2005. 370 p.
7. Brieger N. The York Associates Model: Business English Teaching. York: York Associates, 1997. 156 p.
8. Lemeshko O., Lemeshko L., Kalyniuk S., Trembovetskyi V. Development of the national security masters' communicative language ability. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 207–223. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/12.2/273.

*УДК 37.091.12:316.334*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2051-2059*

**Лемко Галина Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-2922-8549

# ФОРМИ СУПЕРВІЗІЇ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз процесу становлення та розвитку супервізії в соціальній роботі України як інноваційного інституту професійної підтримки фахівців. Зазначено, що супервізія є відносно новим напрямом в сфері соціальної роботи та психологічного консультування в Україні, активне впровадження якої розпочалося наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років під впливом міжнародних проектів і потреб у підвищенні якості соціальних послуг. Досліджено, що актуальність супервізії суттєво зросла в умовах трансформації системи соціального захисту, сучасних викликів – війни, міграційної кризи, нестабільності. В контексті потреб зміцнення психічного здоров'я соціальних працівників і підвищення стандартів професійної діяльності, супервізія орієнтується на інтеграцію підтримувальних, освітніх, адміністративних, а також інноваційних і медіаторських функцій.

У роботі обґрунтовано теоретичний базис визначення супервізії, розкрито її багатофункціональну сутність, описано ключові наукові підходи до типологізації форм (індивідуальна, групова, колегіальна; очна, дистанційна, змішана; внутрішня та зовнішня; регулярна і ситуативна). Деталізовано переваги й обмеження окремих форматів, а також вимоги до впровадження гнучких моделей супервізійної взаємодії.

Стаття надає оцінку стану нормативно-правового регулювання супервізії в Україні, виділяє ключові проблеми розвитку: недостатню стандартизацію, дефіцит підготовлених супервізорів, низьку фінансову спроможність установ, культурні бар'єри. Окреслено перспективи розвитку супервізійної практики – інтеграція інноваційних технологій (цифровізація), міждисциплінарність, адаптація до умов воєнного часу, стандартизація та розвиток культурно чутливої супервізії.

У підсумку робиться висновок, що супервізія є складним, багатоаспектним феноменом і критичним ресурсом для професійної стійкості, якості й етичності соціальної роботи в Україні, а також підкреслюється необхідність подальших емпіричних та нормативних досліджень для підвищення ефективності впровадження супервізії у сучасних умовах.

**Ключові слова:** супервізія, соціальна робота, професійна підтримка, форми супервізії, соціальні послуги.

**Lemko Halyna Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, https//orcid.org/0000-0002-2922-8549

## SUPERVISION IN SOCIAL WORK: A SYSTEMATIC ANALYSIS OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the formation and development of supervision as an innovative institution of professional support for social work specialists in Ukraine. It notes that supervision is a relatively new field in social work and psychological counselling in Ukraine, with active implementation beginning in the late 1990s and early 2000s due to international projects and the need to improve social service quality. The study found that supervision has become significantly more relevant in the context of the transformation of the social protection system and contemporary challenges such as war, the migration crisis, and instability. Against the backdrop of the imperative to bolster the mental well-being of social workers and elevate professional standards, supervision centres on the integration of support, educational, administrative, innovative, and mediating functions.

The paper substantiates the theoretical basis for defining supervision, reveals its multifunctional nature and describes key scientific approaches to typologies of supervision (e.g. individual, group or collegial; face-to-face, remote or mixed; internal or external; regular or situational).

It details the advantages and limitations of individual formats, as well as the requirements for implementing flexible mode This article evaluates the current state of regulatory and legal supervision in Ukraine, identifying key development issues such as insufficient standardisation, a shortage of qualified supervisors, the limited financial capacity of institutions, and cultural barriers.

It also outlines prospects for developing supervisory practice, such as integrating innovative technologies (digitalisation), embracing interdisciplinarity, adapting to wartime conditions, standardising processes, and developing culturally sensitive supervision.

Ultimately, the article argues that supervision is a complex and multifaceted phenomenon, as well as being a critical resource for ensuring the sustainability, quality and ethics of social work in Ukraine. It also emphasises the need for further empirical and normative research to improve the effectiveness of supervision implementation in the current conditions.

**Keywords:** supervision, social work, professional support, forms of supervision, social services.

**Постановка проблеми**. Супервізія в Україні є відносно новим напрямом професійного розвитку у сфері соціальної роботи та психологічного консультування. Вона почала активно впроваджуватися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років у великих містах та організаціях міжнародних проектів, що працюють у сфері соціальних послуг.

Супервізія як інститут професійної підтримки у соціальній роботі набуває особливої актуальності в контексті трансформаційних процесів української системи соціального захисту населення. Зростаючі вимоги до якості соціальних послуг, підвищення професійних стандартів та потреби профільного психічного здоров'я соціальних працівників обумовлюють потребу в систематизації теоретичних знань про форми та супервізійної практики.

Сучасні виклики соціальної роботи в Україні, пов'язані з військовими діями, масовими міграційними процесами та соціально-економічною нестабільністю, підвищують значимість супервізійної підтримки для фахівців, які працюють в екстремальних умовах. У цьому контексті актуалізується питання адаптації традиційних форм супервізії до нових реалій професійної діяльності.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Серед ключових українських авторів, які зробили значний внесок у теоретичне обґрунтування й впровадження супервізії, варто відзначити І. Астремську, І. Білоус, В. Ісаченко, Н. Кривоконь, Н. Любченко, М. Мушкевич, О. Савчук, Г. Слозанську та ін.

Дослідники розглядають супервізію як багатофункціональний процес професійної підтримки, що інтегрує освітню, підтримувальну, адміністративну та інноваційну складові. У наукових роботах приділяється увага класифікації форм супервізії (індивідуальна, групова, колегіальна), визначенню функцій та принципів супервізійної діяльності, аналізу особливостей впровадження в українських соціальних службах. також, підкреслюється значимість освітньої функції, підтримувальної ролі, дотримання етичних стандартів, міждисциплінарного підходу, а також необхідні розробки вітчизняних стандартів і система підготовки супервізорів.

**Мета статті** – обґрунтувати типологію форм супервізії в соціальній роботі на основі аналізу вітчизняних теоретико-методологічних підходів та визначити перспективи їх розвитку в українському контексті.

**Виклад основного матеріалу**. У сучасній вітчизняній науковій супервізії концептуалізується як багатофункціональний процес професійної підтримки, спрямований на забезпечення якості соціальних послуг та професійного розвитку соціальних працівників. За визначенням В. Ісаченко, супервізія представляється собою «систематичний процес професійного консультування, навчання та підтримки соціаль-ного працівника з метою підвищення ефективності його діяльності та профілактики професійних деформацій» [4].

За Г. Слозанською супервізія – це скерована на особистість діяльність, що «вважає однаково важливими як супервізорські стосунки, почуття та розвиток персоналу, так і реалізацію завдань, регулювання та контрольну функцію» [10].

І. Астремська у своїх дослідженнях підкреслює процесуальний характер супервізії, визначаючи її як «динамічний процес професійної взаємодії, що базується на принципах партнерства, взаємоповаги та спрямований на підвищення компетентності соціального працівника». Така інтерпретація акцентує увагу на діалогічному характері супервізійних відносин та їх розвивальному потенціалі [1].

Методологічну основу дослідження створює системний підхід, що дозволяє розглядати супервізію як цільну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує конкретні функції в процесі професійної підтримки.

Відомо структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити особливості різних форм супервізії та їх роль у професійному розвитку соціальних працівників.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити консенсусну модель функціональної структури супервізії, що включає три основні компоненти, кожен з яких має свою специфіку реалізації в різних формах супервізійної практики.

Освітня функція спрямована на розвиток професійних компетентностей соціального працівника через рефлексивний аналіз практичного досвіду, засвоєння нових знань та удосконалення практичних навичок. Ця функція реалізується через методи супервізійного навчання, включаючи аналіз кейсів, моделювання ситуацій та рефлексивне обговорення.

Особливою характеристикою освітньої функції є її орієнтація на формування критичного мислення та здатності до самостійного прийняття рішень в складних професійних ситуаціях [4].

В. Грицанюк й А. Іванів підкреслюють, що освітня функція супервізії не обмежується передачею готових знань, а передбачає створення умов для самостійного професійного пошуку та творчого осмислення практичного досвіду. Це особливо актуально для досвідчених фахівців, які потребують не стільки навчання, скільки професійної рефлексії та обміну досвідом [3].

Підтримувальна функція орієнтована на забезпечення психологічного благополуччя соціального працівника, профілактику професійного вигорання та подолання стресових станів. Особливої актуальності ця функція набуває в умовах роботи з травматизованими клієнтами та в кризових ситуаціях. І. Білоус у своїх дослідженнях доводить, що підтримувальна функція супервізії є критично важливою для збереження професійної мотивації та попередження емоційного виснаження [2].

Підтримувальна функція включає не лише емоційну підтримку, а й формування професійної ідентичності, зміцнення впевненості у власних силах та розвиток навичок самодопомоги. Н. Любченко та Н. Білик наголошують на важливості створення в процесі супервізії атмосфери психологічної безпеки, що дозволяє фахівцю відкрито обговорювати свої сумніви, страхи та професійні помилки [6].

Адміністративна функція забезпечує контроль за дотриманням професійних стандартів, етичних норм та організаційних вимог. Ця функція включає моніторинг якості наданих послуг та оцінку професійної діяльності працівника. Н. Кривоконь підкреслює, що адміністративна функція не повинна домінувати над іншими, оскільки це може призвести до формування контролюючого, а не розвивального характеру супервізії [5].

Сучасні дослідники виділяють також додаткові функції супервізії. І. Ушакова говорить про медіаторську функцію**,** що полягає у врегулюванні конфліктів та сприянні ефективній комунікації в професійному середовищі. О. Савчук виокремлює інноваційну функцію**,** спрямовану на впровадження новітніх технологій та методів соціальної роботи [12; 8].

Супервізія може проводитися у різних формах, залежно від цілей, можливостей організації та потреб фахівців. Одним з базових критеріїв класифікації є форма організації взаємодії між супервізором і соціальним працівником.

За способом організації процесу виділяють індивідуальну, групову та колегіальну супервізію.

Індивідуальна супервізія характеризується персоналізованим підходом до професійної підтримки, що дозволяє глибоко проаналізувати специфічні аспекти роботи конкретного фахівця. Ця форма забезпечує максимальну конфіденційність та індивідуалізацію супервізійного процесу, проте вимагає значних ресурсних витрат.

Переваги індивідуальної супервізії включають можливість детального аналізу складних випадків, персоналізований підхід до професійних потреб працівника, високий рівень довіри та конфіденційності. Водночас, недоліками є висока ресурсозатратність, можливість формування залежності від супервізора та обмеженість перспектив через індивідуальний характер взаємодії.

Групова супервізія передбачає колективне обговорення професійних ситуацій у форматі супервізійної групи. Дана форма сприяє формуванню професійної спільноти, взаємообміну досвідом та колективному вирішенню складних практичних завдань. Групова динаміка стимулює розвиток комунікативних навичок та здатності до командної роботи [9].

М. Мушкевич підкреслює, що групова супервізія особливо ефективна для молодих фахівців, дозволяє їм швидко інтегруватися в професійне середовище та засвоїти неформальні норми професійної культури. Групова форма також сприяє розвитку емпатії та здатності до розуміння різних точок зору на професійні проблеми [7].

Колегіальна супервізія (інтервізія) реалізується у форматі позаємного професійного супроводу між рівними за статусом фахівцями. Ця форма розвиває навички критичної рефлексії, професійної солідарності та взаємної підтримки. Особливість колегіальної супервізії є конфліктом ієрархічних відносин, що створює атмосферу рівноправного партнерства [3].

І. Астремська наголошує, що колегіальна супервізія особливо ефективна для досвідчених фахівців, які мають достатній професійний досвід для взаємного навчання. Ця форма сприяє розвитку лідерських якостей та навичок навчання [1].

За технологічним забезпеченням розрізняють очну, дистанційну та змішану супервізії.

Очна супервізія створюється у форматі спільної взаємодії супервізора та супервізованого, що забезпечує повноцінну комунікацію та можливість слідкувати за невербальними проявами. Очна форма дозволяє використовувати весь спектр комунікативних засобів та створювати атмосферу довіри та взаєморозуміння.

Дистанційна супервізія використовує інформаційно-комунікаційні технології для розширення географічних бар'єрів та забезпечення доступності супервізійних послуг. Сучасні технології дозволяють проводити супервізію дистанційно за допомогою відеоконференцій, чатів або спеціальних платформ. Онлайн-супервізія особливо актуальна для регіонів з обмеженим доступом до фахівців та у випадках мобільної роботи. Розвиток цієї форми актуалізується в умовах цифровізації соціальних послуг та особливо важливих для забезпечення супервізійної підтримки в сільських регіонах.

Н. Любченко та Н. Білик досліджували ефективність дистанційного нагляду та виявили, що вона може бути менш ефективною за очну за умов належного технічного забезпечення та адаптації методів роботи. Проте дистанційна форма має обмеження у роботі з емоційно складними ситуаціями [6].

Змішана (гібридна) супервізія за рахунок переваг очної та дистанційної форм, що дозволяє гнучко адаптуватися до потреб учасників процесу. Ця форма особливо актуальна в умовах обмежень, пов'язаних із пандемічними заходами або військовими діями.

За інституційною приналежністю виділяють внутрішню та зовнішню супервізії.

Внутрішня супервізія проводиться силами власних кваліфікованих спеціалістів, що забезпечують кращу обізнаність із специфікою організаційного контексту. Переваги внутрішньої супервізії включають розуміння організаційної культури, доступність та економічність. Водночас, недоліками є можливість конфлікту інтересів та обмеженість зовнішніх перспектив.

В свою чергу, зовнішня супервізія забезпечує залучення незалежних експертів, що гарантує об'єктивність оцінки та привнесення нових професійних перспектив. Зовнішня супервізія особливо важлива для організацій, що переживають діяльність кризового періоду або споживають зовнішню оцінку своєї [10].

Дослідники виокремлюють також регулярну і ситуативну супервізії за періодичністю проведення.

Регулярна супервізія характеризується системністю та плановістю проведення відповідно до встановленого графіка. Регулярність є критично

важливою для формування довірливих відносин та забезпечення безперервності професійної підтримки [3].

Ситуативна супервізійна ініціатива виникає у відповідь на кризові або особливо складні професійні ситуації, які вимагають негайної фахової підтримки. В. Грицанюк й А. Іванів наголошують на важливості оперативності реагування в ситуативному нагляді для попередження професійних помилок та емоційних криз [3].

На сьогодні супервізія все частіше включається в професійні стандарти та освітні програми соціальних працівників і психологів. Проте її впровадження носить нерівномірний характер: найбільше вона розвинена в державних соціальних службах та великих громадських організаціях, тоді як у невеликих регіонах доступ до супервізії обмежений.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити ключові проблеми розвитку супервізійної практики у вітчизняній соціальній роботі:

1. Нормативно-правова неврегульованість супервізійної діяльності на державному рівні, що обумовлює виявлення єдиних стандартів та критеріїв якості. Ця проблема призводить до фрагментарності супервізійної практики та неможливості забезпечення її системного характеру [3].

2. Дефіцит кваліфікованих супервізорів, що пов'язано з недостатністю спеціалізованої підготовки та сертифікації фахівців. О. Савчук підкреслює необхідність створення системи підготовки супервізорів на базах університетів та післядипломної освіти [8].

3. Обмеженість фінансових ресурсів організацій соціальної сфери для забезпечення регулярної наглядової підтримки. Ця проблема особливо гостро стоїть для малих організацій та неурядових організацій [3].

4. Культурні бар'єри у сприйнятті супервізії, включаючи побоювання контролю та недооцінку її розвивального потенціалу. І. Астремська зазначає, що подолання цих бар'єрів потребує тривалої освітньої роботи з фахівцями [1].

Аналіз тенденцій розвитку супервізії в Україні дозволяє окреслити кілька перспективних напрямів:

1. Інтеграція традиційних та інноваційних форм супервізії, що дозволяє максимально використати переваги різних підходів.

2. Цифровізація супервізійних процесів через впровадження сучасних актуальних інформаційних технологій, що особливо в умовах пандемічних обмежень та військових дій.

3. Стандартизація наглядової діяльності через розробку національних стандартів та регламентів, що забезпечують якість та відповідальність наглядових послуг [5].

4. Міждисциплінарна супервізія, що забезпечує залучення фахівців суміжних професій для забезпечення комплексного підходу до розв'язання складних соціальних проблем [3].

5. Розвиток культурно-чутливої супервізії, що враховує етнічні, релігійні та культурні особливості клієнтів та фахівців.

**Висновки.** Проведений аналіз засвідчує, що супервізія в соціальній роботі представляє собою складний багатоаспектний феномен, який потребує системного підходу до вивчення та впровадження. Різноманітність форм супервізії дозволяє адаптувати супервізійну практику до конкретних потреб організацій, фахівців та клієнтів.

Ефективність різних форм супервізії залежить від контекстуальних факторів, включаючи організаційну культуру, ресурсну забезпеченість та рівень підготовки учасників супервізійного процесу. Особлива увага потребує розвитку інтегрованих моделей супервізії, що об'єднують переваги різних форм.

Критичним завданням для розвитку супервізії в Україні є створення нормативно-правової бази, підготовка кваліфікованих супервізорів та подолання культурних бар'єрів. Особливого значення має адаптація супервізійних практик до викликів воєнного часу та постконфліктного відновлення.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення емпіричної ефективності різних форм супервізії, розробку вітчизняних стандартів супервізійної практики, дослідження впливу культурних факторів на супервізійний процес та створення адаптивних моделей супервізії для роботи в кризових умовах.

***Література***

1. Астремська І. Моделі супервізії в соціальній роботі. Наукові записки Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія: Педагогічні та історичні науки. 2012. Вип. 104. С. 38-44.

2. Білоус І. Супервізія як профілактика кризових станів соціальних працівників. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки». 2023. Вип. 2. С. 45-52.

3. Грицанюк В., Іванів А. Супервізія як метод професійного зростання фахівців соціальної сфери. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка. 2024. Вип. 98. С. 33 – 36.

4. Ісаченко В. Теоретико-методичні основи використання методу супервізії у закладах соціальної сфери. Соціальна робота та соціальна освіта. 2019. № 4(5). С. 69-76.

5. Кривоконь Н. Стандарти та регламенти супервізії в соціальній роботі. Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. 2019. Вип. 2(14). С. 52-59.

6. Любченко, Н., Білик Н. Супервізія як технологія післядипломної освіти педагогічних працівників у контексті Концепції «Нова українська школа». Імідж сучасного педагога, 2021, (5(200), 5–13.

7. Мушкевич М. Супервізія : навч. посіб. до курсу «Супервізія» / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т психології, Каф. практ. психології та психодіагностики. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 188 с.

8. Савчук О., Миргородська І. Стандарти супервізії в соціальній роботі. Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2012. Т. 136. С. 67-71.

9. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.

10. Слозанська Г. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка, соціальна робота. 2014, Вип. 30. С. 155-159.

11. Супервізія в соціальній роботі: навчальний посібник / укладачі: М. Мушкевич, С. Кочан. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 136 с.

12. Ушакова І. Супервізія: теорія та практика: навчальний посібник. Харків: Золоті сторінки, 2011. 252 с.

***References:***

1. Astremska I. (2012). Modeli supervizii v sotsialnii roboti [Models of supervision in social work]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Seriia: Pedahohichni ta istorychni nauky*. Vyp. 104. S. 38-44. [in Ukrainian].

2. Bilous I. (2023). Superviziia yak profilaktyka kryzovykh staniv sotsialnykh pratsivnykiv [Supervision as a means of preventing crisis situations among social workers]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia «Pedahohichni nauky».* Vyp. 2. S. 45-52. [in Ukrainian].

3. Hrytsaniuk V., Ivaniv A. (2024). Superviziia yak metod profesiinoho zrostannia fakhivtsiv sotsialnoi sfery [Supervision as a method of professional growth for social workers]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriia 11: Sotsialna robota. Sotsialna pedahohika.* Vyp. 98. S. 33 – 36. [in Ukrainian].

4. Isachenko V. (2019). Teoretyko-metodychni osnovy vykorystannia metodu supervizii u zakladakh sotsialnoi sfery [Theoretical and methodological foundations for the use of supervision in social institutions.]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita.* № 4(5). S. 69-76. [in Ukrainian].

5. Kryvokon N. (2019). Standarty ta rehlamenty supervizii v sotsialnii roboti [Standards and regulations for supervision in social work]. *Problemy sotsialnoi roboty: filosofiia, psykholohiia, sotsiolohiia.* Vyp. 2(14). S. 52-59. [in Ukrainian].

6. Liubchenko, N., Bilyk N. (2021). Superviziia yak tekhnolohiia pisliadyplomnoi osvity pedahohichnykh pratsivnykiv u konteksti Kontseptsii «Nova ukrainska shkola» [Supervision as a technology for postgraduate education of teaching staff in the context of the New Ukrainian School Concept]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, Vyp. (5(200), S. 5-13. [in Ukrainian].

7. Mushkevych M. Superviziia : navch. posib. do kursu «Superviziia» [Supervision: teaching aid for the course «Supervision»] / Volyn. nats. un-t im. Lesi Ukrainky, F-t psykholohii, Kaf. prakt. psykholohii ta psykhodiahnostyky. Lutsk : Vezha-Druk, 2022, 188 s. [in Ukrainian].

8. Savchuk O., Myrhorodska I. (2012). Standarty supervizii v sotsialnii roboti [Supervision standards in social work]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Pedahohichni, psykholohichni nauky ta sotsialna robota.* T. 136. S. 67-71. [in Ukrainian].

9. Semyhina T. Suchasna sotsialna robota [Contemporary social work]. Kyiv: Akademiia pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu, 2020. 275 s. [in Ukrainian].

10. Slozanska H. (2014). Superviziia v sotsialnii roboti: osnovni pidkhody ta pryntsypy [Supervision in social work: basic approaches and principles]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pedahohika, sotsialna robota.* Vyp. 30. S. 155-159. [in Ukrainian].

11. Superviziia v sotsialnii roboti: navchalnyi posibnyk [Supervision in social work: a training manual ]/ ukladachi: M. Mushkevych, S. Kochan. Lutsk : Vezha-Druk, 2019. 136 s. [in Ukrainian].

12. Ushakova I. Superviziia: teoriia ta praktyka: navchalnyi posibnyk [Supervision: Theory and Practice: A Study Guide]. Kharkiv: Zoloti storinky, 2011. 252 s. [in Ukrainian].

*УДК 378.147:81’25*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2060-2071*

**Лобода Юлія Анатоліївна** кандидат філологічних наук, доцент, доцентка кафедри теорії і практики перекладу з англійської мови Навчально-наукового інституту філології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-1772-3227

# КОМПЕТЕНТІСНО ОРІЄНТОВАНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРЕКЛАДУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретичні засади компетентнісного підходу у викладанні перекладу та визначено практичні можливості його реалізації в процесі підготовки майбутніх перекладачів у закладах вищої освіти. Акцент зроблено на структурі перекладацьких компетентностей та їх ключових складових, що забезпечують цілісність професійної підготовки. Особливу увагу приділено аналізу традиційних і сучасних методів навчання, серед яких виокремлено інноваційні форми, зорієнтовані на формування практичних умінь, розвиток критичного мислення та використання цифрових ресурсів.

Методологічну основу становлять: теоретичний аналіз і синтез наукових джерел – для визначення ключових складових перекладацької компетентності; порівняльний метод – для зіставлення традиційних і компетентнісно орієнтованих методів навчання; структурно-системний підхід – для виокремлення взаємозв’язків між лінгвістичною, культурологічною, технологічною та особистісною складовими компетентності; узагальнення педагогічного досвіду – для окреслення практичних можливостей впровадження кейс-методу, проєктного навчання, проблемно-орієнтованого підходу та симуляцій.

Додатково, для виявлення можливих викликів і перспектив реалізації компетентністної моделі, здійснено аналіз зарубіжних і вітчизняних фахових розвідок.

Результати дослідження відображено у трьох узагальнюючих таблицях, які демонструють: структуру перекладацької компетентності; порівняння традиційних і компетентнісних методів; характеристику активних методів формування перекладацьких умінь. У статті показано, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (CAT-tools, онлайн-платформи, гейміфікація) значно розширює можливості практичної підготовки студентів, формуючи їхню технологічну та соціальну компетентність. Виявлено ключові бар’єри реалізації компетентнісного підходу (недостатній рівень підготовки викладачів, дефіцит ресурсів та слабка міжінституційна співпраця) та запропоновано концепцію їх подолання на педагогічному, організаційно-ресурсному та студентоцентричному рівнях.

Наукова новизна роботи полягає у комплексній систематизації компетентнісно орієнтованих методів навчання перекладу в поєднанні з цифровими технологіями, а також у запропонованій інтегративній концепції подолання викликів, що забезпечує ефективнішу реалізацію компетентнісної моделі у вищій школі.

**Ключові слова:** компетентнісно орієнтований підхід, перекладацькі компетентності, методи навчання перекладу, кейс-метод, проєктне навчання, проблемно-орієнтоване навчання, метод симуляцій, інформаційно-комунікаційні технології, інструменти комп'ютерної підтримки перекладу, гейміфікація.

**Loboda Yuliia Anatoliivna** PhD in Translation Studies, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Translation from English of Educational and Scientific Institute of Philology, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-1772-3227

## COMPETENCE-ORIENTED METHODS OF TEACHING TRANSLATION IN HIGHER EDUCATION

**Abstract**. The article substantiates the theoretical foundations of the competence-based approach in teaching translation and identifies practical possibilities of its implementation in the training of future translators in higher education institutions. Emphasis is placed on the structure of translation competences and their key components, which ensure the integrity of professional training. Particular attention is paid to the analysis of traditional and modern teaching methods, among which innovative forms aimed at the development of practical skills, critical thinking, and the use of digital resources are highlighted.

The methodological framework includes: theoretical analysis and synthesis of scientific sources – to define the key components of translation competence; comparative method – to contrast traditional and competence-oriented teaching methods; structural-system approach – to distinguish interrelations between linguistic, cultural, technological, and personal components of competence; generalization of pedagogical experience – to outline the practical possibilities of implementing case method, project-based learning, problem-based learning, and simulation. In addition, both foreign and Ukrainian studies were analyzed to identify challenges and prospects for the implementation of the competence model.

The research findings are presented in three generalized tables that demonstrate: the structure of translation competence; a comparison of traditional and competence-based methods; and the characteristics of active methods of developing translation skills. The article shows that the use of information and communication technologies (CAT-tools, online platforms, gamification) significantly expands the possibilities of practical training of students, shaping their technological and social competences. The key barriers to implementing the competence-based approach were identified –

insufficient teacher training, lack of resources, and weak inter-institutional cooperation. The concept of overcoming above mentioned barriers was proposed at pedagogical, organizational-resource, and student-centered levels.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive systematization of competence-oriented methods of teaching translation combined with digital technologies, as well as in the proposed integrative concept of overcoming challenges, which ensures more effective implementation of the competence model in higher education.

**Keywords**: competence-based approach, translation competences, methods of teaching translation, case method, project-based learning, problem-based learning, simulation method, information and communication technologies, computer-assisted translation tools, gamification.

**Постановка проблеми.** Сучасна система вищої освіти України та європейського освітнього простору орієнтована на формування у здобувачів не лише знань, умінь і навичок, а й цілісних професійних компетентностей, що забезпечують їхню здатність ефективно діяти в реальних комунікативних і професійних ситуаціях.

Це вимагає переосмислення традиційних методів викладання перекладу, які здебільшого були спрямовані на засвоєння мовних структур та технічних прийомів відтворення текстів. Традиційна модель підготовки перекладачів нерідко виявляється недостатньо ефективною, оскільки не забезпечує належного розвитку міжкультурної комунікативної компетентності, критичного мислення, вміння працювати з автентичними матеріалами та застосовувати цифрові технології у професійній діяльності.

У контексті євроінтеграційних процесів та глобалізації актуалізується необхідність переходу до компетентнісно орієнтованих методів навчання перекладу, що ґрунтуються на активізації пізнавальної діяльності студентів, використанні практико-орієнтованих завдань, інтеграції міждисциплінарних підходів і впровадженні сучасних технологій.

Однак у науково-методичній літературі досі спостерігається недостатня систематизація ефективних педагогічних моделей і методик, які б відповідали новим стандартам вищої освіти та реальним потребам ринку праці, що зумовлює необхідність комплексного аналізу та узагальнення компетентнісно орієнтованих методів навчання перекладу у вищій школі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі посилюється інтерес до проблеми впровадження компетентнісного підходу в перекладацьку освіту. Дослідники відзначають як теоретичні засади цієї моделі, так і практичні труднощі її реалізації у вищій школі.

Зокрема, І. Гусленко [1] розглядає професійну компетентність перекладача в контексті навчання редагування письмового перекладу та формування критичного мислення студентів. У свою чергу, О. Бесклетна [2] виокремлює

структурні компоненти професійної компетентності перекладача науково-технічної літератури, акцентуючи увагу на поєднанні лінгвістичних і технологічних умінь. І. Горошкін [3] трактує перекладацьку компетентність як індикатор сформованості мовної особистості, підкреслюючи значення інтеграції лінгвістичної, культурологічної та когнітивної складових.

У зарубіжних дослідженнях окреслюються різні концептуальні підходи до структури перекладацької компетентності. Так, S. Aborboyeva [4] пропонує багато перспективне трактування поняття «translation competence», тоді як C. Yao [5] аналізує динаміку розвитку перекладацьких умінь в інформаційну добу.

У вітчизняному контексті Г. Адамова, Л. Таланова, В. Погонець [6] наголошують на особливій важливості розвитку перекладацьких компетентностей у здобувачів-філологів у зв'язку з актуальними суспільними викликами.

Окрему увагу приділено ролі цифрових технологій: L. Cai, H. Tan, M. Huang [7] обґрунтовують необхідність технологічної підготовки викладачів перекладу в умовах інформаційної доби; F. Abadou [8] аналізує досвід впровадження компетентнісного підходу в алжирських університетах, виокремлюючи переваги та труднощі його реалізації; G. Massey [9] розглядає розвиток перекладацької компетентності у процесно-орієнтованій парадигмі, акцентуючи увагу на практичній підготовці.

Серед активних методів навчання перекладу особливу роль відіграють кейс-технології, проєктне та проблемно-орієнтоване навчання. М. Кудря [10] демонструє ефективність кейс-методу у вивченні іноземної мови. S. Hariyanto, A. Suyono, F. Maulidiyah, K. Mustain [11] описують потенціал проєктного навчання у формуванні перекладацьких компетентностей, тоді як Q. Qi [12] аналізує застосування case-based teaching у перекладацькій аудиторії.

Додатково акцентується на використанні цифрових ресурсів і гейміфікації. M. Al-Khresheh [13] систематизує когнітивні та мотиваційні переваги гейміфікації у вивченні мов, підкреслюючи її значення для розвитку автономності студентів. J. Mpofu, M. M. Sefotho [14] зосереджують увагу на викликах упровадження компетентнісних програм у різних освітніх контекстах, що безпосередньо співвідноситься з перекладацькою освітою.

Узагальнення наведених досліджень дозволяє зробити висновок, що сучасний науковий дискурс у сфері перекладацької освіти рухається від опису окремих компетентностей до інтегративних моделей, які поєднують активні методи, цифрові інструменти та студентоцентричні підходи. Саме це створює наукове підґрунтя для подальшого розвитку компетентнісної моделі у вищій школі.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад та окреслення практичних можливостей застосування компетентнісно орієнтованих методів навчання перекладу у вищій школі, що сприятиме підвищенню ефективності формування перекладацьких компетентностей студентів.

**Завдання статті:**

1. Розкрити теоретичні засади компетентнісного підходу у викладанні перекладу, зокрема структуру перекладацьких компетентностей та їх ключові складові.

2. Проаналізувати традиційні й інноваційні методи навчання перекладу та систематизувати їх за критеріями ефективності у формуванні професійної готовності майбутніх фахівців.

3. Виокремити практичний потенціал активних методів та цифрових технологій у формуванні перекладацьких компетентностей і визначити основні виклики та перспективи реалізації компетентнісного підходу у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу.** Компетентнісно орієнтований підхід до навчання перекладу у вищій школі ґрунтується на ідеї поєднання теоретичних знань та практичних умінь у єдину систему професійної підготовки майбутніх перекладачів. Він передбачає формування в студентів цілісних перекладацьких компетентностей, що охоплюють не лише лінгвістичну й комунікативну складові, а й культурологічну, технологічну та соціальну. Такий підхід вимагає від викладача відмови від домінування традиційних репродуктивних методів і переходу до активних форм навчання, зорієнтованих на практичну діяльність, самостійну роботу з автентичними текстами, використання цифрових ресурсів та інтеграцію міждисциплінарних знань.

Відтак, компетентнісно орієнтований підхід у викладанні перекладу визначає не лише методи і форми навчання, але й орієнтири кінцевого результату освітнього процесу. Таким результатом виступає сформована перекладацька компетентність, яка поєднує мовні, культурні, технологічні та соціальні складові й забезпечує готовність студента до виконання професійних завдань [1, с. с.44]. Таким чином, поняття перекладацької компетентності відображає практичну реалізацію компетентнісного підходу у сфері перекладацької освіти.

З огляду на різноманітність підходів у сучасній науці, доцільним є узагальнення основних складових перекладацької компетентності, які виділяють українські та зарубіжні дослідники. Це дозволяє системно представити структуру компетентностей і окреслити напрями їх формування у процесі підготовки перекладачів (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні складові перекладацької компетентності**

| Складова перекладацької компетентності | Ключові характеристики |
|---|---|
| Лінгвістична (мовна) | Знання граматики, лексики, стилістики рідної та іноземної мов; уміння правильно будувати висловлювання, уникати інтерференції |
| Комунікативна | Здатність здійснювати ефективну міжмовну комунікацію, добирати стратегії для досягнення комунікативної мети |

| Складова перекладацької компетентності | Ключові характеристики |
|---|---|
| Культурологічна / соціокультурна | Знання традицій, норм спілкування, культурних кодів; уміння виступати посередником між культурами |
| Технологічна / інструментальна | Використання цифрових ресурсів, інструментів комп'ютеризованого перекладу, електронних корпусів, баз термінів, пошукових систем; навички роботи з перекладацькими технологіями |
| Стратегічна | Планування процесу перекладу, вибір методів, подолання труднощів, оцінка якості результату |
| Професійна / предметна | Знання специфіки певної галузі (технічної, юридичної тощо); володіння термінологією |
| Психофізіологічна / особистісна | Пам'ять, увага, стресостійкість, креативність, критичне мислення, мотивація |

*Джерело: сформовано на основі узагальнення українських і зарубіжних наукових праць [2], [3], [4], [5], [6].*

Таким чином, аналіз сучасних підходів до структури перекладацької компетентності демонструє її багатовимірність і динамічність. Різні наукові школи пропонують власні класифікації, проте всі вони сходяться на необхідності поєднання мовних, культурних, технологічних та особистісних складових у підготовці перекладача, що свідчить про перехід від вузько лінгвістичного розуміння професії до інтегративного бачення, у якому перекладач постає як фахівець, здатний ефективно діяти у складних комунікативних і соціокультурних контекстах.

У педагогічній літературі простежується чіткий зсув від традиційних методів навчання перекладу, зосереджених переважно на передачі мовних знань та відпрацюванні граматичних структур, до компетентнісно орієнтованих підходів, які інтегрують практичні навички, міждисциплінарність та використання цифрових технологій. Така еволюція методів пов'язана із зростаючими вимогами ринку праці та необхідністю формування у студентів комплексних перекладацьких компетентностей. З метою наочного зіставлення основних характеристик обох підходів наведемо узагальнену таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняння традиційних і компетентнісно орієнтованих методів навчання перекладу**

| Критерій | Традиційні методи (граматико-перекладний, текстоцентричний, комунікативний) | Інноваційні методи (компетентнісно орієнтовані) |
|---|---|---|
| Мета навчання | Засвоєння граматичних правил, переклад речень і текстів як тренування мовної правильності | Формування інтегрованих перекладацьких компетентностей (лінгвістична, культурологічна, технологічна, соціальна) |

| Критерій | Традиційні методи (граматико-перекладний, текстоцентричний, комунікативний) | Інноваційні методи (компетентнісно орієнтовані) |
|---|---|---|
| Роль викладача | Домінування в аудиторії, контроль і перевірка правильності перекладу | Фасилітатор, організатор навчальних ситуацій, наставник у розвитку навичок |
| Роль студента | Пасивний виконавець завдань, орієнтація на репродуктивне відтворення | Активний учасник, дослідник, співтворець знань; орієнтація на самостійність і критичне мислення |
| Методи роботи | Переклад речень, вправи на граматику, порівняння з “правильним” текстом, робота з моделями | Кейс-метод, проєктне навчання, проблемно-орієнтоване навчання, симуляції, групова робота, автентичні тексти |
| Оцінювання | Порівняння з «еталонним» перекладом, орієнтація на помилки | Оцінка сформованості компетентностей, креативності, здатності працювати в команді, використання цифрових інструментів |
| Технологічний аспект | Відсутній або мінімальний (робота з паперовими словниками, довідниками) | Використання інструментів комп’ютеризованої підтримки перекладу, онлайн-платформ, корпусів, інтерактивних ресурсів |
| Результат | Знання граматики та перекладацьких норм без достатньої готовності до професійної практики | Комплексна готовність до професійної діяльності перекладача в умовах глобалізованого ринку |

*Джерело: сформовано на основі узагальнення зарубіжних наукових праць [7], [8], [9].*

Таблиця демонструє, що сучасна методика навчання перекладу перебуває у стані переходу від репродуктивних, орієнтованих на знання практик, до більш гнучких і комплексних моделей, що інтегрують різні види компетентностей. Така трансформація свідчить не лише про зміну педагогічних інструментів, а й про переосмислення ролі викладача і студента: викладач постає модератором навчального процесу, а студент — активним учасником формування власних професійних навичок. Важливим чинником стає також поєднання лінгвістичної підготовки з технологічними й міжкультурними складовими, що робить підхід до викладання перекладу більш наближеним до реальних умов професійної діяльності.

Зазначені зміни у парадигмі викладання зумовлюють необхідність пошуку ефективних педагогічних інструментів, здатних забезпечити не лише засвоєння знань, а й розвиток практичних умінь та професійних якостей майбутніх перекладачів. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування активних і інтерактивних методів навчання, які безпосередньо спрямовані на формування ключових перекладацьких компетентностей. Серед них

виокремлюють кейс-метод, проєктне та проблемно-орієнтоване навчання, а також метод симуляцій, що дозволяють максимально наблизити навчальний процес до умов реальної професійної практики. Для систематизації їхніх характеристик та потенціалу у підготовці перекладачів наведемо узагальнену таблицю (табл. 3).

Таблиця 3

**Методи формування перекладацьких компетентностей у вищій школі**

| Метод | Сутність | Приклади реалізації | Компетентності, що формуються |
|---|---|---|---|
| Кейс-метод | Аналіз та вирішення автентичних або змодельованих ситуацій, що вимагають пошуку перекладацьких рішень | Робота з проблемними текстами, перекладацькі задачі з реальними труднощами | Аналітична, стратегічна, комунікативна, критичне мислення |
| Проєктне навчання | Виконання колективних чи індивідуальних проєктів, що імітують професійну діяльність перекладача | Переклад проєктів для реальних/умовних замовників, командна робота з термінологією | Технологічна, соціальна, міжкультурна, комунікативна |
| Проблемно-орієнтоване навчання | Постановка проблемного завдання з пошуком рішень і обґрунтуванням перекладацьких стратегій | Ситуаційні вправи, де студенти мають обрати найкращий варіант перекладу серед кількох | Креативність, критичне мислення, стратегічна компетентність |
| Метод симуляцій | Моделювання реальних умов роботи перекладача (робота з клієнтом, термінові замовлення, біржі перекладу) | Імітація перекладацького бюро, рольові ігри «замовник – перекладач – редактор» | Практична, сервісна, міжособистісна, професійна |

*Джерело: сформовано на основі узагальнення українських і зарубіжних наукових праць [10], [11], [12].*

Подані у таблиці дані систематизують найбільш поширені сучасні методи навчання перекладу, що відповідають компетентнісно орієнтованому підходу. Вони демонструють різні шляхи формування професійної готовності майбутніх перекладачів: від аналітичної роботи з проблемними ситуаціями у форматі кейсів до колективного виконання проєктів, орієнтованих на реального або умовного

замовника. Використання проблемно-орієнтованих завдань забезпечує розвиток критичного мислення й уміння добирати оптимальні перекладацькі стратегії, тоді як симуляції створюють умови, максимально наближені до професійної практики.

Таким чином, таблиця узагальнює практичний потенціал цих методів і дозволяє простежити їхню спрямованість на формування цілісних перекладацьких компетентностей.

Продовженням окресленої тенденції є активне залучення інформаційно-комунікаційних технологій. Використання спеціалізованих програм та онлайн-платформ (Trados, MemoQ, Smartcat) формує технологічну компетентність студентів, привчаючи їх до роботи з пам'яттю перекладу та електронними базами термінів.

Онлайн-платформи створюють умови для співпраці й доступу до автентичних матеріалів, тоді як гейміфікація підвищує мотивацію, розвиває увагу та креативність, знижує навчальну тривожність і сприяє автономності майбутніх перекладачів [13]. У результаті цифрові інструменти стають не лише технічним доповненням, а й важливим чинником комплексного розвитку перекладацьких компетентностей.

Попри визнання компетентнісного підходу як ефективного інструменту модернізації освіти, його практична реалізація супроводжується низкою викликів. Дослідження показують, що серед основних бар'єрів виокремлюються:

- негативні соціальні та професійні установки, зокрема упереджене ставлення до студентів з особливими освітніми потребами, що знижує ефективність навчального процесу;
- недостатня підготовка викладачів, які часто не мають належної фахової підготовки щодо впровадження компетентнісних методик, що обмежує їхню здатність застосовувати сучасні педагогічні технології;
- дефіцит ресурсів (навчальних матеріалів, лабораторій, цифрових інструментів), який унеможливлює якісну інтеграцію практико-орієнтованих завдань;
- слабка міжінституційна співпраця, адже ефективне впровадження вимагає координації між викладачами, адміністрацією, студентами та іншими стейкхолдерами.

Разом з тим, перспективи компетентнісного підходу залишаються значними. Його розвиток сприяє:

- формуванню гнучких освітніх траєкторій, орієнтованих на індивідуальні потреби студентів;
- інтеграції цифрових технологій та інноваційних методів навчання (гейміфікація, симуляції, онлайн-платформи);
- посиленню ролі студента як активного суб'єкта освітнього процесу;
- підготовці випускників до викликів глобалізованого ринку праці завдяки поєднанню академічних знань і практичних умінь [14].

Таким чином, ефективність компетентнісного підходу залежить від подолання вказаних бар'єрів, інвестицій у професійний розвиток викладачів, модернізації освітньої інфраструктури та побудови партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу.

Разом з тим, окреслені виклики не є підставою для відмови від компетентнісного підходу, а радше стимулюють пошук нових стратегій його впровадження. З огляду на це пропонуємо власну концепцію подолання бар'єрів, що поєднує три взаємопов'язані рівні.

На педагогічному рівні ключовим завданням є підвищення кваліфікації викладачів, їхня методична готовність до використання активних і цифрових методів навчання, а також розробка сценаріїв занять, які інтегрують мовну підготовку та формування перекладацьких компетентностей.

Організаційно-ресурсний рівень передбачає створення сучасного освітнього середовища, яке включає доступ до програмного забезпечення, перекладацьких лабораторій і партнерських програм з перекладацькими бюро та міжнародними організаціями. Це забезпечує практичну апробацію набутих знань.

На студентоцентричному рівні доцільним є впровадження індивідуальних освітніх траєкторій, використання гейміфікації та проблемно-орієнтованих завдань, що сприяють підвищенню мотивації, розвитку критичного мислення та автономності студентів.

Таким чином, запропонована концепція окреслює інтегративний підхід до подолання викликів і створює підґрунтя для більш ефективної реалізації компетентнісної моделі у процесі професійної підготовки перекладачів.

**Висновки.** Отже, у дослідженні обґрунтовано теоретичні засади компетентнісного підходу до навчання перекладу у вищій школі, окреслено структуру та ключові складові перекладацьких компетентностей. Проведений аналіз традиційних та інноваційних методів показав, що найбільш ефективними у формуванні професійної готовності майбутніх перекладачів є активні та інтерактивні форми роботи, зокрема кейс-метод, проєктне й проблемно-орієнтоване навчання, а також метод симуляцій. Важливим чинником сучасної підготовки перекладачів є інтеграція цифрових інструментів, які не лише розширюють можливості освітнього процесу, але й забезпечують розвиток технологічної компетентності студентів.

Разом з тим, впровадження компетентнісного підходу супроводжується низкою викликів, серед яких недостатня методична готовність викладачів, обмежені ресурси та необхідність налагодження ефективної співпраці між усіма учасниками освітнього процесу. Подолання цих бар'єрів можливе завдяки підвищенню кваліфікації педагогів, розвитку освітньої інфраструктури та впровадженню студентоцентричних стратегій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей інтеграції активних методів і цифрових технологій у різні етапи підготовки

перекладачів, проведенні емпіричних досліджень ефективності цих інновацій у реальних навчальних середовищах, а також у вивченні впливу гейміфікації та симуляцій на формування мотиваційної та стратегічної складових перекладацької компетентності.

***Література:***

1. Гусленко І. Професійна компетентність перекладача при навчанні редагування письмового перекладу в контексті формування критичного мислення. Український педагогічний журнал. 2021. № 1. С. 43-51.DOI:https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-1-43-51.

2. Бесклетна О. О. Складові професійної компетентності перекладача науково-технічної літератури. Вісник НТУ України «Київський політехнічний інститут». Серія: Філологія. Педагогіка. 2011. № 1. С. 161–167. URL: https://core.ac.uk/reader/32618997 (дата звернення: 03.10.2025).

3. Горошкін І. О. Перекладацька компетентність як індикатор сформованості мовної особистості майбутнього перекладача. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2018. № 3. С. 158–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2018_3_25 (дата звернення: 03.10.2025).

4. Aborboyeva S. On the concept of translation competence as a multispective theoretical concept. European Journal of Research and Reflection in Edu Sciences. 2020. Vol. 8. №. 8. P. 51-56.

5. Yao C. The components and development of translation competence of translator in the information age. Lecture Notes on Language and Literature. 2024. Vol. 7. №. 7. P. 104–116. DOI: 10.23977/langl.2024.070716.

6. Адамова Г. В., Таланова Л. Г., Погонець В. В. Важливість розвитку перекладацької компетентності здобувачів-філологів у контексті російсько-української війни. Академічні візії. 2023. Вип. 22. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8220984.

7. Cai L., Tan H., Huang M. Technology competence training of translation educators in the age of technology-and-information empowerment: a Chinese perspective. SAGE Open. 2025.

P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440251365384.

8. Abadou F. The Implementation of a Competency-Based Approach in Teaching Translation at the Algerian University: Reality and Perspectives. ATRAS Journal. 2025. Vol. 6.

№. 2. P. 116–134. DOI: https://doi.org/10.70091/vol06no02.8.

9. Massey G. Translation Competence Development and Process-Oriented Pedagogy. In: Schwieter, J. W., Ferreira, A. (eds.) The Handbook of Translation and Cognition. Malden: John Wiley & Sons. 2017. P. 496–518. DOI: 10.1002/9781119241485.ch27.

10. Кудря М. М. Кейс-технології для ефективного вивчення іноземної мови. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2023, № 92. С. 248–256. DOI: 10.38014/osvita.2023.92.23.

11. Hariyanto S., Suyono A., Maulidiyah F., Mustain K. Adopting Project Based Learning in Translation Class to Facilitate Translator Emergent Competences. Script Journal: Journal of Linguistic and English Teaching, 2023. Vol. 8. № 2. P. 180–197. DOI: 10.24903/sj.v8i2.1452.

12. Qi Q. Analysis of the application of case-based teaching method in translation teaching. Education Reform and Development, 2024. Vol. 6. №. 3. P. 106–111. DOI: https://doi.org/10.36922/erd.v6i3.3129.

13. Al-Khresheh M. H. The Cognitive and Motivational Benefits of Gamification in English Language Learning: A Systematic Review. The Open Psychology Journal. 2025. Vol. 18. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.2174/0118743501359379250305083002.

14. Mpofu J., Sefotho M. M. Challenges of competency-based curriculum in teaching learners with learning disabilities. African Journal of Disability. 2024. Vol. 13. P. 1–9. DOI: https://doi.org/10.4102/ajod.v13i0.1268.

***References:***

1. Huslenko, I. (2021). Profesiina kompetentnist perekladacha pry navchanni redahuvannia pysmovoho perekladu v konteksti formuvannia krytychnoho myslennia [Professional competence of the translator in teaching written-translation editing in the context of developing critical thinking]. Ukrainskyi Pedahohichnyi Zhurnal,1,43-51.https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-1-43-51[Ukr].

2. Beskletna, O. O. (2011). Skladovi profesiinoi kompetentnosti perekladacha naukovo-tekhnichnoi literatury [Components of the professional competence of a scientific-technical literature translator]. Visnyk NTU Ukrainy "Kyivskyi Politekhnichnyi Instytut". Seriia: Filolohiia. Pedahohika, 1, 161–167. Retrieved from https://core.ac.uk/reader/32618997 [in Ukrainian].

3. Horoshkin, I. O. (2018). Perekladatska kompetentnist yak indykator sformovanosti movnoi osobystosti maibutnoho perekladacha [Translation competence as an indicator of the formation of a translator's linguistic identity]. Visnyk Luhanskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni Nauky, 3, 158–168. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_ 2018_3_25 [in Ukrainian].

4. Aborboyeva, S. (2020). On the concept of translation competence as a multispective theoretical concept. European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, 8(8), 51-56.

5. Yao, C. (2024). The components and development of translation competence of translator in the information age. Lecture Notes on Language and Literature, 7(7), 104–116. https://doi.org/ 10.23977/langl.2024.070716.

6. Adamova, H. V., Talanova, L. H., & Pohonets, V. V. (2023). Vazhlyvist rozvytku perekladatskoi kompetentnosti zdobuvachiv-filolohiv u konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny [The importance of developing translation competence of philology students in the context of the Russian-Ukrainian war]. Akademichni Vizii, 22. https://doi.org/10.5281/zenodo.8220984 [in Ukrainian].

7. Cai, L., Tan, H., & Huang, M. (2025). Technology competence training of translation educators in the age of technology-and-information empowerment: A Chinese perspective. SAGE Open, 1–14. https://doi.org/10.1177/21582440251365384.

8. Abadou, F. (2025). The implementation of a competency-based approach in teaching translation at the Algerian university: Reality and perspectives. ATRAS Journal, 6(2), 116–134. https://doi.org/10.70091/vol06no02.8.

9. Massey, G. (2017). Translation competence development and process-oriented pedagogy. In J. W. Schwieter & A. Ferreira (Eds.), The Handbook of Translation and Cognition (pp. 496–518). Malden, MA: John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119241485.ch27.

10. Kudria, M. M. (2023). Keis-tekhnolohii dlia efektyvnoho vyvchennia inozemnoi movy [Case technologies for effective foreign-language learning]. Osvita ta Rozvytok Obdarovanoi Osobystosti, 92, 248–256. https://doi.org/10.38014/osvita.2023.92.23 [in Ukrainian].

11. Hariyanto, S., Suyono, A., Maulidiyah, F., & Mustain, K. (2023). Adopting project-based learning in translation class to facilitate translator emergent competences. Script Journal: Journal of Linguistic and English Teaching, 8(2), 180–197. https://doi.org/10.24903/sj.v8i2.1452

12. Qi, Q. (2024). Analysis of the application of case-based teaching method in translation teaching. Education Reform and Development, 6(3), 106–111. https://doi.org/10.36922/erd.v6i3. 3129.

13. Al-Khresheh, M. H. (2025). The cognitive and motivational benefits of gamification in English language learning: A systematic review. The Open Psychology Journal, 18, e18743501359379. https://doi.org/10.2174/0118743501359379250305083002.

14. Mpofu, J., & Sefotho, M. M. (2024). Challenges of competency-based curriculum in teaching learners with learning disabilities. African Journal of Disability, 13, a1268. https://doi.org/1 0.4102/ajod.v13i0.1268.

*УДК 378.147*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2072-2083*

**Лукашова Тетяна Дмитрівна** доктор фізико-математичних наук, професор, професор кафедри математики, фізики та методик їх навчання, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми, https://orcid.org/0000-0002-1465-9530

**Пипка Олександр Олександрович** доктор фізико-математичних наук, доцент, завідувач кафедри геометрії та алгебри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0003-0837-5395

**Шишенко Інна Володимирівна** доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри математики, фізики та методик їх навчання, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми, https://orcid.org/0000-0002-1026-5315

# ІНТЕГРАЦІЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МАТЕМАТИКИ: ПРОЄКТУВАННЯ STEM-ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті розглядається проблема інтеграції комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики в контексті реалізації STEM-освіти. Обґрунтовано актуальність використання комп'ютерних математичних систем як ефективного інструмента формування професійних і цифрових компетентностей педагогів нового покоління. Підкреслено, що в умовах цифрової трансформації освіти особливої ваги набуває підготовка вчителя, здатного поєднувати теоретичні знання з практичним застосуванням технологій моделювання, візуалізації та аналітичного аналізу даних.

У процесі дослідження проаналізовано сучасні наукові джерела з проблеми впровадження інформаційних і цифрових технологій у професійну підготовку педагогічних кадрів.

Виявлено основні труднощі, що постають перед учителями математики у процесі реалізації STEM-підходів: недостатня міждисциплінарна підготовка, обмежений доступ до сучасного програмного забезпечення, складність інтеграції абстрактної математики з реальними задачами та потреба у розвитку навичок моделювання. Запропоновано напрями подолання зазначених проблем, серед яких — модернізація освітніх програм, посилення практичної складової підготовки, створення методичних матеріалів і впровадження системи професійного наставництва.

Описано комплексну методику підготовки майбутніх учителів математики до впровадження STEM-освіти із застосуванням СКМ, що включає розробку навчальних модулів, виконання міждисциплінарних проєктів, створення банку STEM-задач і педагогічних сценаріїв, а також оцінювання сформованих компетентностей через портфоліо.

Доведено, що така методика сприяє розвитку аналітичного, критичного та творчого мислення студентів, формує здатність до інтеграції цифрових технологій у навчальний процес і забезпечує зростання рівня професійної компетентності.

Зроблено висновок, що впровадження СКМ у професійну підготовку майбутніх учителів математики є важливим чинником модернізації педагогічної освіти, який сприяє ефективній реалізації STEM-підходів, формуванню інноваційного мислення та підвищенню якості навчання у закладах освіти.

**Ключові слова:** комп'ютерні технології, STEM-освіта, підготовка майбутніх учителів математики, цифрові компетентності, комп'ютерне моделювання, професійна освіта.

**Lukashova Tetyana Dmytrivna** Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics, Physics and Methods of Their Teaching, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, https://orcid.org/0000-0002-1465-9530

**Pypka Oleksandr Oleksandrovych** Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Geometry and Algebra, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, https://orcid.org/0000-0003-0837-5395

**Shyshenko Inna Volodymyrivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics, Physics and Methods of Their Teaching, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, https://orcid.org/0000-0002-1026-5315

## INTEGRATION OF COMPUTER TECHNOLOGIES INTO THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MATHEMATICS TEACHERS: DESIGNING STEM ACTIVITIES

**Abstract.** The article explores the integration of computer technologies into the professional training of future mathematics teachers within the framework of STEM education. The relevance of using computer algebra systems as an effective tool for developing professional and digital competencies of modern educators is substantiated. In the context of digital transformation of education, special attention is paid to the preparation of teachers capable of combining theoretical knowledge with practical applications of modeling, visualization, and analytical data analysis.

The study analyzes recent research on the implementation of information and digital technologies in teacher education and identifies the main challenges mathematics teachers face when applying STEM approaches: insufficient interdisciplinary preparation, limited access to modern software, difficulty in integrating abstract mathematics with real-life problems, and the need to develop modeling skills. Possible solutions are proposed, including curriculum modernization, strengthening the practical component of training, development of methodological resources, and implementation of mentorship systems. A comprehensive methodology for preparing future mathematics teachers to implement STEM education using IT is presented. It includes the development of structured learning modules, the completion of interdisciplinary projects, the creation of a database of STEM problems and teaching scenarios, and the assessment of competencies through project portfolios. The results demonstrate that the use of IT promotes the development of analytical, critical, and creative thinking, enhances teachers' ability to integrate digital technologies into teaching, and contributes to a higher level of professional competence.

It is concluded that the integration of IT into teacher training programs is a key factor in modernizing pedagogical education, facilitating the effective implementation of STEM approaches, fostering innovative thinking, and improving the overall quality of mathematics education.

**Keywords:** computer technologies, STEM education, future mathematics teachers, digital competencies, computer modeling, professional training.

**Постановка проблеми.** В Україні, відповідно до Національної стратегії розвитку освіти, розвиток STEM-компетентностей визначено одним із ключових напрямів модернізації освітнього процесу. Це передбачає формування в учнів не лише ґрунтовних знань у природничих науках і математиці, а й розвиток критичного мислення, уміння розв'язувати проблеми, інноваційного підходу та навичок міждисциплінарної взаємодії.

Традиційна система освіти нерідко стикається з труднощами у підготовці молоді до викликів XXI століття, коли вміння застосовувати знання на практиці, працювати в команді та мислити гнучко стають визначальними. STEM-освіта покликана подолати ці прогалини, пропонуючи інтегрований підхід до навчання, який відображає реальну складність і взаємозв'язок сучасного світу. STEM-освіта (Science, Technology, Engineering, Mathematics) сьогодні посідає провідне місце серед глобальних освітніх пріоритетів, оскільки спрямована на підготовку фахівців, здатних забезпечити розвиток інноваційної економіки. Світові освітні та економічні тенденції засвідчують постійне зростання попиту на STEM-професіоналів, а до 2030 року прогнозується збільшення кількості робочих місць у цих галузях приблизно на 20 %.

Країни з високим рівнем технологічного розвитку цілеспрямовано інвестують у формування STEM-компетентностей, усвідомлюючи, що саме це є основою їхньої конкурентоспроможності на світовій арені.

Реалізація STEM-освіти вимагає від педагогів не лише глибоких предметних знань, а й готовності інтегрувати цифрові технології у навчальний процес, створюючи умови для активного, дослідницького та практико орієнтованого навчання. Одним із провідних аспектів якісної підготовки майбутніх учителів є створення ефективного та динамічного навчального середовища, що базується на інтерактивних моделях та мультимедійних ресурсах. Такі підходи сприяють глибшому зануренню студентів у навчальний матеріал, підвищують мотивацію й формують готовність до педагогічної творчості.

Дослідження свідчать, що використання динамічних систем і цифрових інструментів під час навчання дозволяє розробляти інноваційні методичні ресурси, які підсилюють мотивацію та професійну компетентність майбутніх учителів у контексті STEM-освіти. У сучасних умовах модернізації освіти постає завдання підготовки майбутніх учителів математики до упровадження міждисциплінарного навчання, дослідницьких методів і цифрових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових джерел з проблем упровадження цифрових технологій (ЦТ) у процес професійної підготовки майбутніх учителів математики [1; 7; 8] засвідчує, що їх використання сприяє не лише підвищенню ефективності та швидкості засвоєння навчального матеріалу, а й формуванню глибоких концептуальних уявлень завдяки можливостям візуалізації, моделювання та динамічного представлення математичних об’єктів. Такі інструменти дозволяють студентам здійснювати узагальнення, які раніше потребували значних аналітичних зусиль і тривалих обчислень. Для забезпечення навчального процесу на високому науково-методичному рівні сьогодні розроблено різноманітні системи комп’ютерної математики (СКМ), які умовно поділяють на кілька класів. Перший клас охоплює системи, що працюють із традиційними способами запису математичних формул і орієнтовані переважно на розв’язання складних обчислювальних задач та моделювання процесів. До таких систем належать Maple, Matlab, Mathematica, Maxima. Вони забезпечують гнучке середовище для розв’язання різнопланових математичних задач, включаючи ті, що стосуються аналітичних та дискретних структур. Інший клас становлять програми динамічної математики – такі як GeoGebra та Cabri, які орієнтовані на візуалізацію, моделювання та інтерактивне дослідження математичних об’єктів. Їхнє використання особливо ефективне на початкових етапах підготовки, коли наочність відіграє ключову роль у формуванні математичних понять і розвитку просторового мислення студентів.

Іншим напрямом нашого дослідження є врахування ідей STEM-освіти у професійній підготовці майбутніх учителів математики. У статті О. Трегуб та Ю. Скібчика (2024) детально розглядається важливість STEM-освіти для майбутніх учителів професійного навчання, що вимагає не лише засвоєння знань і навичок, але й готовності до їх впровадження в освітній процес. Особлива увага приділяється інтеграції наукових дисциплін (науки, технологій, інженерії і

математики, відомих як STEM) у підготовку майбутніх педагогів. Це сприяє розширенню їхніх знань та підготовці до ефективного застосування сучасних педагогічних підходів і технологій у навчальній практиці [3].

Дослідження О. Барни, О. Кузьмінської та С. Семерікова (2025) вивчає, як інтеграція STEM-контенту в освіту з інформатики покращує реалізацію принципів універсального дизайну навчання (UDL) та впливає на розвиток цифрової компетентності учнів українських середніх шкіл. Результати показують, що STEM-орієнтований контент значно підвищує ефективність UDL, зокрема у розвитку програмування та нетикету [5]. У роботі Т. Крамаренко (2023) розглядається формування STEM-компетентностей здобувачів вищої освіти через впровадження інтегрованих курсів. При цьому охарактеризовано змістове наповнення для вибіркової навчальної дисципліни «Математика в STEM-проєктах», доцільні методи, засоби та форми роботи та представлено результати упровадження розробленого методичного забезпечення [2].

Аналіз останніх наукових джерел свідчить, що інтеграція комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики через проєктування STEM-діяльності є ефективним засобом формування ключових компетентностей [2; 6]. Використання інтегрованих курсів та STEM-проєктів сприяє розвитку у студентів не лише глибоких концептуальних уявлень та аналітичного мислення, а й цифрової компетентності, навичок моделювання, візуалізації та міждисциплінарного підходу до розв'язання навчальних і практичних завдань. Дослідження підтверджують, що розробка та впровадження методичних ресурсів, які поєднують різні STEM-дисципліни та сучасні комп'ютерні технології, значно підвищують мотивацію студентів, сприяють активному засвоєнню матеріалу та формують готовність майбутніх учителів ефективно застосовувати інноваційні педагогічні підходи у навчальному процесі. Таким чином, системне впровадження цифрових технологій у підготовку педагогів є важливим чинником модернізації освіти та підвищення якості професійної підготовки у контексті STEM-освіти.

**Мета статті –** дослідження особливостей та механізмів інтеграції комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики для реалізації завдання проектування їх STEM-діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному освітньому середовищі роль інформаційних технологій (ІТ) та цифрових технологій (ЦТ) у професійній підготовці майбутніх учителів математики постійно зростає. Використання комп'ютерних математичних систем стало невід'ємною частиною навчального процесу, оскільки такі інструменти значно підвищують ефективність підготовки, роблять її більш інтерактивною та орієнтованою на практичні результати.

Комп'ютерна підтримка повністю відповідає сучасним педагогічним стандартам та вимогам до підготовки фахівців, оскільки розширює можливості педагогічної діяльності та стимулює творчу експериментальну роботу як студентів, так і викладачів.

Впровадження STEM-освіти в українських школах ставить перед учителями математики низку серйозних викликів. Однією з основних проблем є недостатня міждисциплінарна підготовка педагогів: багато вчителів не мають достатнього досвіду або знань у суміжних галузях – фізиці, хімії, біології чи інженерії, що ускладнює інтеграцію цих дисциплін у єдиний освітній процес.

Ще одним викликом є поєднання абстрактної математики з практичними STEM-завданнями. Учні часто сприймають математику як набір відірваних від життя формул і теорем, не усвідомлюючи її практичного застосування. Завдання вчителя полягає в тому, щоб продемонструвати, як математичні моделі допомагають вирішувати конкретні проблеми у повсякденному житті, науці та інженерії.

Додатковими труднощами є обмежений доступ до сучасних освітніх технологій та програмного забезпечення, а також недостатня кількість годин для формування практичних навичок моделювання та симуляції. Подолання цих викликів потребує системного підходу до підготовки вчителів та забезпечення їх необхідними інструментами і ресурсами.

Основні проблеми можна сформулювати так:

- недостатня міждисциплінарна підготовка вчителів;
- складність інтеграції абстрактної математики з реальними STEM-задачами;
- обмежений доступ до сучасних освітніх технологій;
- потреба у формуванні практичних навичок моделювання та симуляції.

Для подолання основних викликів, пов’язаних із впровадженням STEM-освіти та інтеграцією комп’ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики, слід застосовувати комплексний підхід, який охоплює кілька напрямів. По-перше, необхідно підвищувати міждисциплінарну компетентність педагогів шляхом організації курсів підвищення кваліфікації та тренінгів із суміжних дисциплін, таких як фізика, хімія, біологія та інженерія, а також включати міждисциплінарні модулі у програми підготовки майбутніх учителів. По-друге, важливо інтегрувати абстрактну математику з практичними STEM-завданнями, використовуючи навчальні проєкти та кейси, які демонструють практичне застосування математичних моделей, а також застосовувати проблемно-орієнтоване навчання та міждисциплінарні проєкти для закріплення математичних понять. По-третє, слід забезпечити доступ до сучасних освітніх технологій, обладнуючи навчальні лабораторії сучасними комп’ютерами та програмним забезпеченням, а також впроваджуючи хмарні сервіси і відкриті платформи для роботи зі СКМ, такими як Maple, GeoGebra та Matlab. По-четверте, необхідно формувати практичні навички моделювання та симуляції шляхом інтеграції спеціальних лабораторних і практичних занять з використанням комп’ютерних математичних систем та розробки методичних матеріалів і інтерактивних вправ для розвитку навичок моделювання математичних процесів. Нарешті, системний підхід до підготовки вчителів

передбачає створення програм наставництва та колективного обміну досвідом серед викладачів, а також забезпечення комплексного супроводу і ресурсного забезпечення педагогів для ефективного впровадження STEM-орієнтованих методів навчання. Таким чином, реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості професійної підготовки майбутніх учителів математики та ефективному використанню комп'ютерних технологій у навчальному процесі.

У сучасному освітньому процесі комп'ютерні технології відіграють ключову роль у професійній підготовці майбутніх учителів математики. Застосування цифрових і інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності навчання, робить його більш інтерактивним та орієнтованим на практичні результати, а також відповідає сучасним педагогічним стандартам. Використання комп'ютерних математичних систем, таких як Maple, GeoGebra, Matlab та Mathematica, забезпечує можливості для моделювання, візуалізації та аналізу складних математичних процесів, що значно полегшує засвоєння матеріалу та розвиток концептуального мислення студентів.

Проєктування STEM-діяльності передбачає інтеграцію різних дисциплін (математики, фізики, хімії, біології та інженерії) у єдиний освітній процес. Це дозволяє студентам не лише опановувати математичні концепції, а й бачити їх практичне застосування у вирішенні реальних задач. Водночас сучасні виклики, пов'язані з недостатньою міждисциплінарною підготовкою педагогів, обмеженим доступом до технологій та браком практичних навичок моделювання, потребують системного підходу до організації навчання. Вирішення цих проблем передбачає розробку методичних матеріалів, інтегрованих навчальних модулів та STEM-проєктів, що спрямовані на формування у студентів компетентностей у сфері цифрових технологій, аналітичного мислення та міждисциплінарного підходу до розв'язання проблем.

Особливу увагу у підготовці майбутніх учителів математики слід приділяти інтеграції абстрактної математики з практичними STEM-завданнями. Використання комп'ютерних систем дозволяє створювати математичні моделі, демонструвати їх застосування у різних галузях науки та інженерії, що підвищує мотивацію студентів і формує вміння застосовувати знання на практиці. Динамічні системи, такі як GeoGebra та Cabri, забезпечують наочність і інтерактивність навчання, тоді як потужні обчислювальні платформи, як Maple та Matlab, дають змогу проводити комплексні моделювання та симуляції складних математичних процесів.

Проєктування STEM-діяльності передбачає також розвиток творчої та дослідницької активності студентів. Під час виконання проєктів вони навчаються ставити задачі, будувати математичні моделі, аналізувати результати та оцінювати їх практичну цінність. Це формує ключові компетентності майбутніх учителів: здатність інтегрувати знання з різних дисциплін, використовувати цифрові технології для навчання та мотивувати учнів до самостійного дослідження.

Для ефективної підготовки майбутніх учителів математики до впровадження STEM-освіти з використанням ЦТ пропонується комплексна методика, що базується на проєктно-орієнтованому навчанні та інтеграції теоретичних знань із практичними навичками.

Першим етапом є розробка навчальних модулів, передбачена у вигляді інтенсивного 30-годинного курсу, який охоплює основні функції СКМ та способи їх застосування у STEM-контексті.

Другий етап зосереджується на проєктно-орієнтованому навчанні, під час якого студенти виконують 3–5 міждисциплінарних проєктів, що демонструють застосування математики та СКМ у реальних задачах фізики, інженерії, біології або хімії, стимулюючи глибоке розуміння матеріалу та творчий підхід.

Третій етап – педагогічна інтеграція – передбачає розробку сценаріїв уроків, де СКМ використовується як основний інструмент для моделювання, візуалізації та розв'язання задач. Вчителі не лише опановують роботу з програмою, а й здобувають навички її ефективного впровадження у навчальний процес.

Четвертий етап полягає у створенні банку STEM-задач, розв'язаних у СКМ, що стає цінним ресурсом для подальшої педагогічної практики та обміну досвідом.

Завершальним етапом є оцінка компетентностей, яка здійснюється через портфоліо реалізованих проєктів і демонстрацію здатності інтегрувати СКМ у навчання.

Впровадження такої програми підготовки спрямоване на досягнення кількох позитивних результатів. Очікується підвищення впевненості вчителів у здатності ефективно інтегрувати STEM-підходи у навчальний процес приблизно на 25–30%, завдяки поглибленню міждисциплінарних знань та освоєнню сучасних технологічних інструментів. Це, у свою чергу, позитивно вплине на академічні результати учнів, прогнозується підвищення їхніх показників з математики та природничих наук на 10–15%, оскільки навчання стане більш інтерактивним, наочним та практично орієнтованим. Крім того, така підготовка сприятиме розвитку у майбутніх учителів ключових компетентностей STEM, зокрема критичного мислення та уміння розв'язувати складні проблеми. Підвищиться зацікавленість студентів до вивчення STEM-дисциплін, оскільки вони зможуть побачити практичне застосування отриманих знань. У довгостроковій перспективі це створює умови для формування інноваційного освітнього середовища, де вчителі та учні активно використовують сучасні технології для досліджень, творчості та підготовки до викликів майбутнього.

Інтеграція програмного забезпечення, зокрема систем комп'ютерної алгебри, у процес підготовки майбутніх учителів математики є не просто бажаною, а необхідною умовою для формування висококваліфікованих фахівців, готових до викликів STEM-освіти. Вони надають потужні інструменти для розвитку дослідницьких, аналітичних та міждисциплінарних компетенцій, які є

основою сучасного освітнього процесу. Це дозволяє майбутнім педагогам не лише автоматизувати рутинні обчислення, а й зосередитися на глибинному розумінні математичних концепцій та їх практичному застосуванні.

Використання СКМ у підготовці вчителів математики стимулює інтеграцію знань із суміжних дисциплін, що характерні для STEM, та забезпечує готовність майбутніх педагогів до застосування цифрових технологій для організації спільного навчання та проектної роботи.

Для кращого розуміння переваг різних СКМ у підготовці майбутніх вчителів математики до STEM-освіти доцільно здійснити їх порівняльний аналіз із іншими популярними динамічними математичними системами. Хоча кожна система має власні унікальні можливості, різні СКМ вирізняються потужністю символьних обчислень та широким функціоналом [4]. Вони поєднують засоби глибокого математичного аналізу з інструментами інтерактивного навчання, що робить її оптимальним вибором для підготовки майбутніх педагогів (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз динамічних математичних систем**

| Характеристика | Maple | GeoGebra | Wolfram Alpha |
|---|---|---|---|
| **Тип системи** | Система комп'ютерної алгебри (CAS) | Динамічна математична система | Обчислювальна база знань |
| **Символьні обчислення** | Високий рівень | Обмежено | Високий рівіn |
| **Числові обчислення** | Високий рівень | Високий рівень | Високий рівень |
| **Графічні можливості** | Потужні 2D/3D | Потужні 2D/3D (інтерактивні) | Обмежені (статичні) |
| **Програмування** | Вбудована мова | Скрипти | Недоступно |
| **Міждисциплінарність** | Висока (фізика, інженерія) | Середня | Висока (широкий спектр знань) |
| **Використання у навчанні** | Глибокі дослідження, аналіз | Візуалізація, інтерактивні моделі | Швидкі відповіді, перевірка |

Основні напрями роботи з СКМ включають: завдання на комп'ютерне моделювання, де студенти створюють математичні моделі реальних явищ, таких як динаміка популяцій чи рух тіл; проблемно-орієнтовані кейси, які передбачають розв'язання нетипових та комплексних задач; розробку методичних рекомендацій і посібників для використання СКМ у педагогічній практиці; а також організацію індивідуальних та групових проєктів, у яких студенти досліджують міждисциплінарні теми та застосовують отримані знання на практиці.

Впровадження цієї програми підготовки спрямоване на підвищення впевненості вчителів у здатності інтегрувати STEM-підходи у навчальний процес, поглиблення їхніх міждисциплінарних знань та освоєння сучасних технологічних інструментів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на академічні результати учнів, підвищуючи їхні показники з математики та природничих наук, стимулює розвиток критичного мислення, творчості та вміння розв'язувати складні проблеми. У довгостроковій перспективі застосування СКМ у професійній підготовці створює умови для формування інноваційного освітнього середовища, де вчителі та учні активно використовують сучасні технології для досліджень, творчості та ефективного навчання.

Серед рекомендацій для ефективного впровадження цієї методики варто виділити такі:

1) системне включення цифрових технологій у навчальні програми – забезпечення достатньої кількості годин та ресурсів для роботи з СКМ.

2) розробка міждисциплінарних модулів і проєктів – створення завдань, які поєднують знання з різних предметів і демонструють практичне застосування математичних моделей;

3) методичне супроводження та наставництво – забезпечення студентів детальними інструкціями, посібниками та консультаційною підтримкою викладачів;

4) оцінка компетентностей через портфоліо та проєктну діяльність – аналіз виконаних завдань і проєктів для визначення рівня сформованості цифрових та STEM-компетентностей.

З огляду на вищезазначене, можна сформулювати наступні рекомендації для подальшого вдосконалення процесу професійної підготовки майбутніх учителів математики:

1) включення спеціалізованих курсів з використання СКМ для розв'язання прикладних задач з різних STEM-дисциплін;

2) розробка інтерактивних навчальних посібників та онлайн-ресурсів, що містять приклади використання СКМ для демонстрації математичних концепцій;

3) стимулювання студентів до виконання науково-дослідних робіт та проектів з використанням СКМ, що розвиватиме їхні дослідницькі компетенції;

4) організація тренінгів та семінарів для викладачів з методики інтеграції СКМ у різні розділи математики та суміжних дисциплін;

5) створення міждисциплінарних проєктів, які поєднують математику, фізику, інженерію та технології, із застосуванням можливостей СКМ.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме подальшій трансформації математичної освіти в Україні, роблячи її більш інноваційною, практично орієнтованою та відповідною сучасним глобальним вимогам STEM-освіти.

Таким чином, інтеграція комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики через проєктування STEM-діяльності є ефективним інструментом модернізації освітнього процесу. Вона сприяє

підвищенню якості підготовки педагогів, формує міждисциплінарні та цифрові компетентності, а також розвиває у студентів аналітичне та критичне мислення, що є необхідними умовами для ефективної реалізації STEM-освіти у школах.

**Висновки.** Аналіз сучасних наукових джерел і досвід впровадження комп'ютерних технологій у підготовку майбутніх учителів математики свідчить, що інтеграція СКМ у STEM-орієнтоване навчання є ефективним засобом підвищення якості педагогічної підготовки. Застосування СКМ дозволяє поєднати глибокий математичний аналіз із інтерактивними методами навчання, сприяє розвитку міждисциплінарних компетентностей, аналітичного та критичного мислення у студентів. Проєктно-орієнтоване навчання, виконання міждисциплінарних STEM-проєктів, створення банку завдань та розробка педагогічних сценаріїв забезпечують системний підхід до підготовки педагогів, формуючи у них впевненість у використанні сучасних технологій і здатність ефективно інтегрувати їх у навчальний процес.

Реалізація програми підготовки з використанням СКМ сприяє значному підвищенню практичної компетентності майбутніх учителів, розвитку їхніх навичок моделювання, симуляції та візуалізації математичних процесів. Це, своєю чергою, позитивно впливає на навчальні результати учнів, стимулює їхню мотивацію та зацікавленість у STEM-дисциплінах і формує готовність до вирішення комплексних задач у реальних умовах.

Таким чином, інтеграція комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх учителів математики створює умови для формування висококваліфікованих педагогів, здатних ефективно застосовувати STEM-підходи, модернізувати навчальний процес та готувати учнів до викликів сучасного світу, стимулюючи їхню дослідницьку активність і творчий потенціал.

***Література:***

1. Ковальова К., Лисенко Н., Федоренко О. Застосування хмарних технологій у процесі навчання математики. *Технології електронного навчання*. 2022. № 6. С. 37–44. https://doi.org/10.31865/2709-840062022270265

2. Крамаренко Т. Г., Пилипенко О. С. Математика в STEMі: навч.-метод. посіб. Кривий Ріг: Криво-різький держ. пед. ун т, 2023. 274 с. URL: http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7849

3. Трегуб Ольга, Скібчик Юрій. STEM-освіта у підготовці майбутніх учителів професійного навчання. *Молодь і ринок*. 2024. № 85-89. 10.24919/2308-4634.2024.307510.

4. Юнчик В. Л., Федонюк А. А. Порівняльна характеристика функціональних можливостей систем комп'ютерної математики в процесі розв'язування задач. *Інформаційні системи та мережі*. 2019. № 6. С. 90-102. doi: https://doi.org/10.23939/sisn2019.02.090

5. Barna O.V., Kuzminska O.H., Semerikov S.O. Enhancing digital competence through STEM-integrated universal design for learning: a pedagogical framework for computer science education in Ukrainian secondary schools. *Discov Educ.* 2025. № 4. P. 357. https://doi.org/10.1007/s44217-025-00821-y

6. Cardoso-Espinosa E.O., Cortés-Ruiz J. A., Zepeda-Hurtado E. The Development of Mathematics and Soft Skills at the Graduate Level through Project-Based Learning in Times of COVID-19. *TEM Journal*. 2021. № 10, 4. P. 1638-1644 doi: 10.18421/TEM104-20.

7. Gudmundsdottir G. B., Hatlevik O. E. Newly qualified teachers' professional digital competence: implications for teacher education. *European Journal of Teacher Education*. 2018. № 41(2). P. 214–231. https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1416085

8. Lukashova T., Drushlyak M., Khvorostina Yu. Development of pre-service mathematics teachers' soft skills studying the topic "Diophantine Equations". *Physical and Mathematical Education*. 2022. № 36(4). P. 57-63. https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-036-4-008

***References:***

1. Kovalova, K., Lysenko, N., & Fedorenko, O. (2022). Zastosuvannia khmarnykh tekhnolohii u protsesi navchannia matematyky [Application of cloud technologies in the process of teaching mathematics.]. *Tekhnolohii elektronnoho navchannia – E-learning technologies*, 6, 37–44. https://doi.org/10.31865/2709-840062022270265 (in Ukrainian)

2. Kramarenko, T., & Pylypenko, O. (2023). Matematyka v STEMi: navch.-metod. posib. [Math in STEM]. Kryvyi Rih: Kryvorizkyi derzh. ped. un-t. 274 p. Retrieved from: https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7849 [in Ukrainian].

3. Tregub, Olga & Skibczyk, Yuriy. (2024). STEM-osvita u pidhotovtsi maybutnikh uchyteliv profesiynoho navchannya [STEM education in the training of future teachers of vocational education]. *Molod' i rynok – Youth and Market*. 85-89. 10.24919/2308-4634.2024.307510. (in Ukrainian)

4. Yunchyk, V. L., & Fedoniuk, A. A. (2019). Porivnialna kharakterystyka funktsionalnykh mozhlyvostei system komp'iuternoi matematyky v protsesi rozv'iazuvannia zadach [Comparative characteristics of the functional capabilities of computer mathematics systems in the process of solving problems.]. *Informatsiini systemy ta merezhi – Information systems and networks*, (6), 90-102. doi: https://doi.org/10.23939/sisn2019.02.090 (in Ukrainian)

5. Barna, O.V., Kuzminska, O.H. & Semerikov, S.O. Enhancing digital competence through STEM-integrated universal design for learning: a pedagogical framework for computer science education in Ukrainian secondary schools. *Discov Educ* 4, 357 (2025). https://doi.org/10.1007/s44217-025-00821-y

6. Cardoso-Espinosa, E.O., Cortés-Ruiz, J. A., & Zepeda-Hurtado, E. (2021). The Development of Mathematics and Soft Skills at the Graduate Level through Project-Based Learning in Times of COVID-19. *TEM Journal*, 10, 4, 1638-1644, doi: 10.18421/TEM104-20.

7. Gudmundsdottir, G. B., & Hatlevik, O. E. (2018). Newly qualified teachers' professional digital competence: implications for teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 41(2), 214–231. https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1416085

8. Lukashova, T., Drushlyak, M., & Khvorostina, Yu. (2022). Development of pre-service mathematics teachers' soft skills studying the topic "Diophantine Equations". *Physical and Mathematical Education*, 36(4), 57-63. https://doi.org/10.31110/2413-1571-2022-036-4-008

*УДК 37.011.3-051:78]:37.013.42*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2084-2095*

**Лупаренко Світлана Євгенівна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-3111-5340

# ОСОБЛИВОСТІ ЕСТЕТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ В КИТАЙСЬКІЙ НАРОДНІЙ РЕСПУБЛІЦІ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю особливостей естетичного виховання молоді в Китайській Народній Республіці. Визначено цілі естетичного виховання молоді в Китаї (відродження нації, підвищення грамотності і розширення світогляду молоді, формування основних компетентностей людини (культурне розуміння, естетичне сприйняття, художнє вираження, творча практична діяльність тощо), збагачення духовного і культурного життя, розвиток почуттів тощо). Розкрито історія розвитку ідей естетичного виховання в Китаї, а також його підґрунтя (ідеї про соціалізм із китайською специфікою, марксистські погляди на естетичне виховання, ідеї щодо історичної спрямованості процесу соціалістичного відродження китайської нації у вигляді модернізації за китайським зразком).

Розкрито особливості естетичного виховання молоді в Китаї, а саме: визнання естетичного виховання невід'ємним компонентом освіти; достатнє нормативно-правове забезпечення естетичного виховання; реформування освіти з орієнтацією на цілі естетичного виховання; дотримання інтеграції п'яти аспектів освіти: органічне поєднання естетичного виховання з моральним, інтелектуальним, фізичним і трудовим вихованням; постійна спрямованість на поліпшення умов виховної діяльності, розширення доступу до високоякісних ресурсів естетичної освіти, сприяння взаємодії та взаємозв'язку між шкільними та соціальними ресурсами, використанню ресурсів та об'єктів у закладі освіти та поза його межами, спонукання громадських сил підтримувати та брати участь в естетичному вихованні, сприяння роботі музеїв, художніх галерей з тим, аби культурні реліквії, зібрані у музеях, культурна та художня спадщина могли стати цінними ресурсами для естетичного виховання в закладах освіти країни; орієнтація на урізноманітнення форм і методів естетичного виховання молоді (національні мистецькі виставки, мистецькі обміни, концерти, постановки і відвідування вистав, лекції тощо).

Висвітлено особливе значення інформаційно-комунікаційних технологій, високоякісної підготовки педагогів, урахування індивідуальних інтересів і захоплень особистості у процесі естетичного виховання.

**Ключові слова**: естетичне виховання, естетична освіта, молодь, особливості, реформування, форми і методи виховання, інтеграція, інформаційно-комунікаційні технології, Китайська Народна Республіка.

**Luparenko Svitlana Yevhenivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Educational Sciences and Innovative Pedagogy, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-3111-5340

## FEATURES OF AESTHETIC EDUCATION FOR YOUTH IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

**Abstract.** The article depicts the features of aesthetic education for young people in the People's Republic of China. The goals of aesthetic education of youth in China are determined.

They are revival of the nation, increasing literacy and broadening the worldview of youth, formation of basic human competencies (cultural understanding, aesthetic perception, artistic expression, creative practical activity, etc.), enrichment of spiritual and cultural life, development of feelings etc. The history of the development of ideas of aesthetic education in China is revealed. The basis of aesthetic education of youth in China is highlighted.

It includes the ideas about socialism with Chinese specifics, Marxist views on aesthetic education, ideas about the historical direction of the process of socialist revival of the Chinese nation in the form of modernization according to the Chinese model. The features of aesthetic education for youth in China are revealed.

They are: recognition of aesthetic education as an integral component of education; sufficient regulatory and legal support for aesthetic education; reforming education with focus on the goals of aesthetic education; adherence to the integration of five aspects of education: an organic combination of aesthetic education with moral, intellectual, physical and labour education; constant focus on improving the conditions of educational activities, expanding access to high-quality resources of aesthetic education, promoting interaction and interconnection between school and social resources, using resources and objects in an educational institution and beyond, encouraging public forces to support and participate in aesthetic education, promoting the work of museums and art galleries so that cultural relics collected in museums, cultural and artistic heritage can become valuable resources for aesthetic education in educational institutions of the country; orientation towards diversifying the forms and methods of aesthetic education of young people (national art exhibitions, art exchanges, concerts, staging and visits to performances, lectures, etc.). The author focuses on special importance of information and communication technologies, teachers' high-quality training, taking into account individual interests and hobbies in the process of aesthetic education.

**Keywords:** aesthetic education, youth, features, reform, forms and methods of education, integration, information and communication technologies, the People's Republic of China.

**Постановка проблеми**. У сучасному світі питання естетичного виховання підростаючого покоління є серед актуальних і важливих питань в багатьох країнах світу. Це зумовлено, по-перше, виключною роллю мистецтва в житті людини: воно здатне сформувати творчі здібності особистості, її естетичні смаки, художню культуру, надає широкі можливості для особистісної самореалізації.

По-друге, включення елементів мистецтва у вивчення академічних навчальних предметів завжди пожвавлює і полегшує процес навчання, додаючи до нього невимушеності, творчості, натхнення. Окрім того, елементи мистецтва допомагають створити насичене, яскраве освітнє середовище, оформити навчальні приміщення в такий спосіб, аби зацікавити молодь процесом навчання, захопити творчою діяльністю, зменшити емоційне напруження в освітньому процесі. З огляду на це важливим і доцільним є вивчення й аналіз особливостей естетичного виховання молоді, досвіду успішного здійснення естетичного виховання в різних країнах світу, зокрема в Китайській Народній Республіці, де естетичне виховання визнається одним із провідних напрямів виховного процесу, а його елементи гармонійно поєднуються з іншими напрямами виховання та інтегруються у вивчення багатьох навчальних предметів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Варто відмітити, що окремі питання проблеми естетичного виховання молоді досліджувалися сучасними науковцями. Так, О. Салата [10] вивчає досвід виховання молодого покоління сучасного Китаю у дусі конфуціанських традицій. Л. Михайлова [9], А. Соколова, Сюелю Лі [11] досліджують загальні теоретичні засади проблеми естетичного виховання особистості. В. Фомін, Ло Юаньвень, Тянь Фейфань [12] висвітлюють естетичну освіту як складову професійної підготовки майбутніх фахівців мистецької галузі в закладах вищої освіти КНР. О. Іонова, С. Лупаренко, Ю. Лахмотова [8] розкривають інтегрований підхід до естетичного виховання школярів у КНР.

Основними напрямами дослідження вищеозначеної проблеми китайськими науковцями є: історія розвитку ідеї естетичного виховання молоді (Лі Руйці [3]), мета і теоретичні засади естетичної освіти в Китаї (Цзен Фанрен [6]), організація шкільної естетичної освіти в КНР (Ван Цзяї [1], Лу Хайлі [4], Чень Яньхун [7]), естетичне виховання студентів у закладах вищої освіти КНР (Сін Ган [5]).

Вищеозначені дослідження засвідчили актуальність питань естетичного виховання молоді в освітніх системах багатьох країнах світу, зокрема в Китаї.

**Мета статті** – розкрити особливості естетичного виховання молоді в Китайській Народній Республіці.

**Виклад основного матеріалу**. Естетичне виховання підростаючого покоління є ключовим компонентом освітньої політики Китаю. Воно орієнтується на відродження нації, підвищення грамотності і розширення світогляду молоді, формування її основних компетентностей (культурне розуміння, естетичне сприйняття, художнє вираження, творча практична діяльність тощо), збагачення духовного і культурного життя особистості, розвиток почуттів тощо. Естетичне виховання базується на ідеях про соціалізм із китайською специфікою, марксистському погляді на естетичне виховання, заснованому на вірі у свій шлях, теорію, систему та культуру соціалізму з китайською специфікою, а також на історичній спрямованості процесу соціалістичного відродження китайської нації у вигляді модернізації за китайським зразком – модернізації, яка гармонізує матеріальну та духовну цивілізацію. Матеріальне та духовне процвітання визнаються основними умовами соціалістичної модернізації [1].

Естетичне виховання виступає засобом наслідування китайської цивілізації, найважливішою силою зміцнення культурної впевненості, найважливішим засобом підвищення естетичної грамотності та моральності нації, а також стимулювання творчої активності членів суспільства. Воно також є найважливішим компонентом зміцнення культурної «сили» нації та її конкурентоспроможності. Культура – це душа країни та нації, а культурна впевненість – фундаментальна і глибока сила національного та етнічного розвитку. Окрім того, естетичне виховання може значно посилити почуття задоволеності та щастя людини в повсякденному житті.

Варто відмітити, що китайська нація має давні традиції естетичного виховання та самовдосконалення людини за допомогою краси. Так, серед «шести мистецтв» давньокитайської освіти – ритуал, музика, стрілянина з лука, управління колісницею, каліграфія та математика – усі, за винятком математики, містять елементи естетичного виховання. Освіта, за ідеями Конфуція, починається і закінчується естетичним вихованням, й, окрім поезії та музики, він особливо закликав людей цінувати красу природи.

Починаючи з 1942 р. (після виступу Мао Цзедуна на Яньаньському форумі літератури та мистецтва), естетичне виховання в Китаї розпочало новий етап свого розвитку, спрямований на створення нової національної, наукової та популярної демократичної культури, сприяння творчому перетворенню та інноваційному розвитку традиційної культури Китаю, використовуючи її для виховання почуття патріотизму, формування національного духу самовдосконалення та об’єднуючи китайський народ.

Згодом, у 1951 р., на І національній конференції з питань середньої освіти було поставлене завдання – забезпечити молодому поколінню всебічний розвиток у всіх аспектах інтелектуального, морального, фізичного, трудового та естетичного виховання. Це сприяло включенню питань естетичного виховання в документи, що визначали національну політику в галузі освіти.

У 1986 р. «Доповідь про сьомий п'ятирічний план» та «Закон про обов'язкову освіту Китайської Народної Республіки» уточнили освітню політику, спрямовану на досягнення всебічного розвитку людини в моральному, інтелектуальному, фізичному та естетичному аспектах. У 1999 р. Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю та Державна рада КНР прийняли «Постанову про поглиблення реформи освіти та всебічне сприяння якісній освіті», де говорилося про те, що для забезпечення якісної освіти моральне, інтелектуальне, фізичне та естетичне виховання мають бути органічно інтегровані в освітньому процесі. З огляду на це естетичне виховання стало найважливішим компонентом якісної освіти та пріоритетом в освітній політиці партії [1; 3].

У 2010 р. в «Концепції Національного плану розвитку освіти» було зазначено на необхідності всебічного зміцнення та вдосконалення морального, інтелектуального, фізичного й естетичного виховання та посилення естетичного виховання для формування в молоді естетичного смаку та гуманістичних якостей. XVIII та XIX з'їзди Комуністичної партії Китаю знову підтвердили, що естетичне виховання є ключовою частиною освітньої політики.

Генеральний секретар Центрального комітету Комуністичної партії Китаю Сі Цзіньпін надає великого значення важливій виховній ролі естетичного виховання. 30 серпня 2018 р. він відповів професорам Центральної академії образотворчих мистецтв, наголосивши на необхідності зміцнення естетичного виховання. Він заявив: «Щоб досягти успіху в естетичному вихованні, ми маємо наполегливо розвивати моральність і виховувати людей, бути вкоріненими в сучасне життя, дотримуватися особливостей естетичного виховання та просувати дух китайського естетичного виховання, щоб молоде покоління нашої країни могло зростати здоровим як фізично, так і духовно» [1]. На Національній конференції з освіти 2018 р. генеральний секретар Сі Цзіньпін наголосив на необхідності всебічного зміцнення та вдосконалення естетичного виховання у школах, постійного розвитку людей через красу та культуру, а також розвитку естетичних та гуманістичних якостей учнів.

19 квітня 2021 року Сі Цзіньпін під час відвідування Університету Цінхуа зазначив, що «…образотворче мистецтво, мистецтво, наука та технології доповнюють одне одного, сприяють один одному і розкривають найкраще одне в одному. Ми повинні повною мірою використовувати важливу роль образотворчого мистецтва в економічному та соціальному розвитку, ширше застосовувати елементи образотворчого мистецтва та мистецькі елементи в міському та сільському плануванні та будівництві, підвищувати естетичну чарівність та культурний смак міських і сільських районів, а також краще задовольняти потреби людей» [1]. Це сприяло посиленню естетичного виховання в напрямі покращення життя людей за допомогою мистецтва та естетики і сприяння естетичному вихованню населення за допомогою естетичної освіти у закладах освіти.

Естетичне виховання в сучасному Китаї прагне пов'язати минуле та сьогодення, матеріальне та духовне, культуру та освіту, досвід та творчість людей. Заступник міністра освіти Ван Цзяї зазначає: «Лише естетичний смак може принести гармонію суспільству, бо він встановлює гармонію всередині особистості… Тільки краса здатна принести щастя всьому світу; той, хто спокушений чарами краси, забуває про свої обмеження» [1].

З огляду на це естетичне виховання спрямовується на глибоке усвідомлення суб'єктами освітнього процесу значення естетичного виховання, будівництво сильної нації та національне відродження, задоволення прагнення людей до кращого життя, виховання всебічно розвинених громадян (морально, інтелектуально, фізично, естетично тощо), формування здорової особистості тощо. Школи в Китаї виступають основними закладами освіти, які реалізують ідеї естетичного виховання.

Основними особливостями естетичного виховання молоді в КНР є [1; 2; 4; 5; 6; 7]:

● визнання естетичного виховання невід'ємним компонентом освіти. Це зумовлено тим, що естетичне виховання – це напрям виховної діяльності, що присутній у всіх видах освітньої діяльності на всіх рівнях. У 2020 р. Головне управління Центрального Комітету КПК і Головне управління Держради КНР опублікували «Думки про всебічне зміцнення та вдосконалення шкільного естетичного виховання в нову епоху» [2], де детально роз'яснюється значення естетичного виховання, підкреслюючи його виключний вплив на збагачення уяви та розвиток почуттів людини. Це вимагає, щоб естетичне виховання стало невід'ємною частиною всього освітнього процесу у школах усіх рівнів та типів на всіх етапах шкільної освіти. У межах комплексної координації та розгортання діяльності Центрального Комітету партії та Державної Ради з естетичного виховання у школах створено систему курсів естетичного виховання, яка пов'язує початкову, середню та вищу освіту, виконує основні вимоги та завдання естетичного виховання на всіх етапах;

● достатнє нормативно-правове забезпечення естетичного виховання («Закон про обов'язкову освіту Китайської Народної Республіки», «Думки про всебічне зміцнення та вдосконалення шкільного естетичного виховання», «Концепції Національного плану розвитку освіти» тощо). Так, у «Думках про всебічне зміцнення та вдосконалення шкільного естетичного виховання» [2] містяться ідеї, які виводять естетичне виховання на більш високий рівень, переосмислюють, упроваджують і поглиблюють шкільне естетичне виховання з вищої точки зору, розширюючи шляхи його реалізації та посилюючи організаційну підтримку естетичного виховання. Міністерство освіти КНР всебічно реалізувало цей документ, покращивши інтегровану систему навчальних програм початкової, середньої та вищої освіти, а також переглянувши стандарти та керівні засади навчальних програм з мистецтва для обов'язкової освіти, загальноосвітніх середніх шкіл, коледжів та закладів вищої освіти. Було

видано низку політичних документів, спрямованих на зміцнення викладацького складу, створення сприятливих умов виховання, просування традиційної китайської культури, створення освітніх платформ та вдосконалення механізмів оцінки рівня вихованості здобувачів освіти. Тридцять одна провінція (автономні райони та міста) та Сіньцзянський виробничо-будівельний корпус опублікували висновки на провінційному рівні щодо реалізації заходів щодо зміцнення та вдосконалення шкільної естетичної освіти в нову епоху, сформувавши комплексну структуру політики в галузі шкільної естетичної освіти від національного до місцевого рівня;

● реформування освіти з орієнтацією на цілі естетичного виховання. Міністерство освіти продовжує просувати освітні реформи, основною вимогою яких є забезпечення комплексної та високоякісної програми естетичного виховання, зосередженої на розвитку естетичних та гуманістичних якостей здобувачів освіти. Естетичне виховання охоплює всі рівні освіти і всі етнічні групи, регіони, відомства та заклади освіти. Воно потребує систематичного планування, стратегічної організації, органічної інтеграції зусиль та цілісного розвитку.

Виходячи з основної стратегії побудови сильної нації через освіту, Міністерство освіти спрямовується на комплексну реалізацію у школах «Кампанії занурення в естетичну освіту», зробивши її важливим стратегічним проєктом щодо побудови сильної нації за допомогою освіти. Зокрема, це включає реформування викладання естетичної освіти, підвищення естетичної грамотності вчителів, популяризацію художньої практики, формування культури естетичної освіти в закладах освіти, оптимізацію механізмів оцінки естетичної освіти, підвищення якості естетичної освіти в сільській місцевості, розширення можливостей естетичної та інтелектуальної освіти тощо.

Це реалізується завдяки широкому спектру високоякісних курсів естетичної освіти, створенню механізму естетичної освіти, що сприяє розвитку мистецтва та інших дисциплін, посиленню інтеграції викладання та практичної діяльності, включення питань естетичного виховання до програм підготовки керівних кадрів та вчителів, розширенню обов’язкових курсів естетичної освіти, включенню питань естетичної грамотності до кваліфікаційного іспиту для вчителів.

Відповідно до навчальних планів і програм, школи вимагають, щоб уроки музики та мистецтва становили не менше 9,0% від загальної кількості навчальних годин; 97,7% середніх шкіл виконують вимогу обов’язкової навчальної програми з мистецтва у шість кредитів; 80,7% середніх професійних училищ включають курси з мистецтва до своєї обов'язкової державної навчальної програми, гарантуючи 72 кредитні години; та 87,6% закладів вищої освіти пропонують громадські курси з мистецтва для всіх учнів. Національний моніторинг якості обов’язкової освіти 2019 р. показав, що 78,5% учнів четвертого класу та 77,2% учнів восьмого класу досягли середнього чи вищого

рівня розвитку навичок співу, а 91,5% учнів четвертого класу та 65,8% учнів восьмого класів – середнього розвитку навичок у сфері живопису;

● дотримання інтеграції п'яти аспектів освіти: органічне поєднання естетичного виховання з моральним, інтелектуальним, фізичним і трудовим вихованням. Моральне, інтелектуальне, фізичне виховання та трудове виховання містять багаті естетичні ресурси (моральна краса, соціальна краса, наукова краса, краса здоров'я, краса працьовитості та природна краса), що інтегруються в навчальні дисципліни і створюють естетичну атмосферу під час освітніх заходів;

● постійна спрямованість на поліпшення умов виховної діяльності, розширення доступу до високоякісних ресурсів естетичної освіти, сприяння взаємодії та взаємозв'язку між шкільними та соціальними ресурсами, використання ресурсів та об'єктів у закладі освіти та поза його межами, спонукання громадських сил підтримувати та брати участь в естетичному вихованні, сприяння роботі музеїв, художніх галерей з тим, аби культурні реліквії, зібрані у музеях, культурна та художня спадщина могли стати цінними ресурсами для естетичного виховання в закладах освіти країни. Зміцнення матеріальної бази, обладнання та викладацького складу має особливе значення для успішного естетичного виховання. Відповідно до «Національного статистичного бюлетеня розвитку освіти», загальнонаціональний рівень оснащеності початкових шкіл музичним та художнім обладнанням збільшився з 50,1% у 2013 р. до 96,8% та у 2022 р. Рівень забезпеченості учнів середніх шкіл музичним та художнім обладнанням збільшився з 70,3% у 2013 р. до 97,9% у 2022 р. Рівень оснащеності старших шкіл музичним та художнім обладнанням збільшився з 82,5% у 2013 р. до 96% у 2022 р. Відповідно до «Статистичної довідки про розвиток освіти в Китаї», опублікованої Департаментом планування розвитку Міністерства освіти, кількість учителів естетичного виховання в системі базової освіти по всій країні збільшилася з 616200 у 2013 р. до 902700 у 2022 р. Частка вчителів образотворчого мистецтва у системі базової освіти збільшилася з 5,8% у 2013 р. до 7,1% у 2022 р. Міністерство освіти щорічно підтримує 20 закладів вищої освіти, які реалізують програми підготовки вчителів образотворчого мистецтва в межах програми волонтерської підтримки художньої освіти «Рука об руку», надаючи цільову підтримку та волонтерські послуги сільським початковим та середнім школам у 18 провінціях центрального та західного Китаю [1];

● орієнтація на урізноманітнення форм і методів естетичного виховання здобувачів освіти. Шкільна естетична освіта надає практичну платформу для всіх, постійно збагачуючи та розширюючи програми естетичної освіти. Кожні три роки Міністерство освіти організує національні мистецькі виставки як для студентів університетів, так і для учнів початкової та середньої школи. Завдяки структурованому підходу, що поєднує шкільні заходи, обміни на рівні провінцій, національні живі виступи та використання різноманітних художніх форм, кожен учень має можливість поринути у красу мистецтва. Школам по всій країні

пропонується використовувати свої унікальні культурні ресурси для проведення групових виставок та обмінів. Міністерство освіти, Міністерство фінансів та Міністерство культури і туризму спільно просувають ініціативу «Образотворче мистецтво в школах», організовуючи понад 15000 заходів естетичної освіти, включаючи постановки видатних класичних п'єс, лекції експертів та виставки. По всій країні створено 3369 шкіл та 106 центрів збереження традиційної культури Китаю у початкових та середніх школах і в університетах [1].

Ці зусилля послідовно розвиваються за шістьма напрямами, а саме: розробка навчальних програм, розвиток місцевих спільнот, організація майстерень, наукові дослідження, інформаційно-просвітницька робота, виставки та обміни. Мета цих зусиль – допомогти молоді долучитися до традиційної культури Китаю та зміцнити свою культурну впевненість. Окрім того, велике значення у процесі естетичного виховання має повага до індивідуальних інтересів, захоплень, переваг та гідності кожної особистості, забезпечуючи їй можливість брати участь у художній практичній діяльності.

До того ж, важливості набуває організація процесу естетичного виховання молоді за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалення національних та місцевих освітніх платформ. Використовуючи такі технології, як великі дані, штучний інтелект та віртуальна реальність відбувається оновлення змісту освіти, упровадження інноваційних методів навчання, збагачення художнього досвіду людини.

**Висновки**. Отже, естетичне виховання особистості є частиною освітньої політики Китаю. Воно спирається на основні соціалістичні цінності, підтримує принципи китайської культури, сприяє творчому перетворенню та інноваційному розвитку традиційної культури Китаю та виховує молодь на основі традиційної, революційної та передової соціалістичної культури. Основними особливостями організації естетичного виховання молоді в Китаї є: визнання естетичного виховання невід'ємним компонентом освіти; достатнє нормативно-правове забезпечення естетичного виховання; реформування освіти з орієнтацією на цілі естетичного виховання; дотримання інтеграції п'яти аспектів освіти: органічне поєднання естетичного виховання з моральним, інтелектуальним, фізичним і трудовим вихованням; постійна спрямованість на поліпшення умов виховної діяльності; орієнтація на урізноманітнення форм і методів естетичного виховання молоді. Окрім того, для успішного здійснення ефективного виховання важливе значення має врахування індивідуальних особливостей учнів, якісна підготовка педагогів до організації виховного процесу, залучення можливостей інформаційно-комунікаційних технологій до процесу естетичного виховання особистості тощо.

Дана стаття не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми.

Перспективним вважаємо вивчення досвіду естетичного виховання учнів з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема в Україні та Китайській Народній Республіці.

***Література:***

1. **王嘉毅. 扎**实推进新时代学校美育高质量发展. **教育研究**》2023**年第**12**期** (Ван Цзяї. Активно сприяти якісному розвитку естетичної освіти у школах у нову епоху. *Освітні дослідження*. 2023. № 12). URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/moe_176/202401/t20240108_1099020.html (дата звернення: 04.10.2025).

2. **教育部关**于切实加强新时代高等学校**美育工作的意**见. **教体**艺〔2019〕2**号** (Думки про всебічне зміцнення та вдосконалення шкільного естетичного виховання. *Освіта, спорт і мистецтво*. 2019. № 2). URL: https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-10/21/content_5442890.htm (дата звернення: 05.10.2025).

3. **李瑞奇. 新中国成立**70**年来美育在教育政策中的嬗**变研究. **湖北社会科学** 2019**年第**5**期** (Лі Руйці. Дослідження еволюції естетичної освіти в освітній політиці протягом останніх 70 років з моменту заснування Китайської Народної Республіки. *Хубейські соціальні науки*. 2019. № 5. С. 155-161). URL: https://deyu.usst.edu.cn/_upload/article/files/0c/3e/9d4d463c4cb1862cc36e17b285a9/c4bd04aa-5c0f-4616-8bba-e39da7ba5fe7.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

4. 卢海栗. **构建具有中国特色的**现代化学校美育体系. **中国社会科学网-中国社会科学**报. 2024-05-16 (Лу Хайлі. Побудова сучасної системи шкільної естетичної освіти з китайською специфікою. *China Social Sciences Net*. 16 травня 2024 р.). URL: https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202405/t20240516_5751406.shtml (дата звернення: 04.10.2025).

5. 星刚. **大学美育教育的社会影响与未来**发展趋势. **教育教学**创新。 2024**年第** 2**期**（7**期**）。**第**154-157**页**。(Сін Ган. Соціальний вплив та майбутні тенденції розвитку університетської естетичної освіти. *Освітні та педагогічні інновації*. 2024. № 2(7). С. 154–157). DOI https://doi.org/10.61369/ETI.9305

6. **曾繁仁. 新**时期审美教育的回顾与反思. **中国**艺术报. 2010-07-13 (Цзен Фанрен. Огляд та роздуми про естетичну освіту в нову епоху. *China Art News*. 13 липня 2010 р.). URL: https://www.cflac.org.cn/ysb/2010-07/13/content_20321622.htm (дата звернення: 03.10.2025).

7. 陈燕红. **新**时代“**五育融合**”视角下学校美育内涵、价值与路径探究. **一般**。 2023.**第**4**期**。 **第**74-84**页** (Чень Яньхун. Дослідження конотації, цінності та шляху шкільної естетичної освіти з точки зору «інтеграції п'яти видів освіти» в нову еру. *General*. 2023. № 4. С. 74-84). URL: https://zwb.cumt.edu.cn/__local/B/A9/31/E5E589E13E1FC30730D7F028E9B_3B27743F_115363.pdf (дата звернення: 02.10.2025).

8. Іонова О., Лупаренко С., Лахмотова Ю. Інтегрований підхід до естетичного виховання школярів у КНР. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 1 (28). С. 143-154. URL: https://share.google/TpBV049aEC4a9qst4 (дата звернення: 02.10.2025).

9. Михайлова Л. Естетичне виховання молоді: компетентісний підхід. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2009. № 1(25). С. 158–162. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d3276854-2d68-47a9-a9a2-598ebb79c610/content (дата: 04.10.2025).

10. Салата О. Досвід виховання молодого покоління сучасного Китаю у дусі конфуціанських традицій. С. 283-290. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33842/2/O_Salata_STD.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

11. Соколова А. В., Сюелю Лі. Естетичний смак як наукова проблема. *Час мистецької освіти. Мистецька освіта: пошуки та відкриття* : зб. ст. [у 2-х ч.] VIII Всеук. наук.-практ. конф. (Харків, 16–17 черв. 2020 р.). Х.: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. Ч. 1. С.10–19.

12. Фомін В., Ло Юаньвень, Тянь Фейфань. Естетичний смак як складова творчого самовираження майбутніх фахівців мистецької галузі в закладах вищої освіти КНР. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2022. № 53. С. 113-128. URL: http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/8054 (дата звернення: 01.10.2025).

***References:***

1. **王嘉毅**. **扎**实推进新时代学校美育高质量发展. **教育研究**》2023**年第**12**期** (Wang, Jiayi. (2023). Solidly promote the high-quality development of school aesthetic education in the new era. *Educational Research, 12*). Retrieved from http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/moe_176/202401/t20240108_1099020.html [in Chinese].

2. **教育部关**于切实加强新时代高等学校**美育工作的意**见. **教体**艺〔2019〕2**号** (Opinions of the Ministry of Education on Effectively Strengthening Aesthetic Education in Institutions of Higher Education in the New Era. (2019). *Education, Sports, and Arts, 2*). Retrieved from https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-10/21/content_5442890.htm [in Chinese].

3. **李瑞奇**. **新中国成立**70**年来美育在教育政策中的嬗**变研究. **湖北社会科学** 2019**年第**5**期** (Li, Ruiqi. (2019). A Study on the Evolution of Aesthetic Education in Educational Policy over the Past 70 Years since the Founding of the People's Republic of China. *Hubei Social Sciences, 5*). Retrieved from https://deyu.usst.edu.cn/_upload/article/files/0c/3e/9d4d463c4cb1862cc36e17b285a9/c4bd04aa-5c0f-4616-8bba-e39da7ba5fe7.pdf [in Chinese].

4. 卢海栗. **构建具有中国特色的**现代化学校美育体系. **中国社会科学网-中国社会科学**报. 2024-05-16 (Lu, Haili. (2024). Building a Modern School Aesthetic Education System with Chinese Characteristics. *China Social Sciences Daily*. May 16, 2024). Retrieved from https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202405/t20240516_5751406.shtml [in Chinese].

5. **星**刚. **大学美育教育的社会影响与未来**发展趋势. **教育教学**创新。 2024**年第** 2**期**（7**期**）。**第**154-157页。(Xing, Gang. (2024). The Social Impact and Future Development Trends of Aesthetic Education in Universities. *Educational and Teaching Innovation, 2(7),* 154-157.). DOI https://doi.org/10.61369/ETI.9305 [in Chinese]

6. **曾繁仁**. **新**时期审美教育的回顾与反思. **中国**艺术报. 2010-07-13 (Zeng, Fanren. (2010). Review and Reflection on Aesthetic Education in the New Era. *China Art News*. July 13). Retrieved from https://www.cflac.org.cn/ysb/2010-07/13/content_20321622.htm [in Chinese].

7. 陈燕红. **新**时代“五育融合”视角下学校美育内涵、价值与路径探究. **一般**。 2023.**第**4**期**。 **第**74-84页 (Chen, Yanhong. (2023). Exploring the Connotation, Value, and Path of School Aesthetic Education from the Perspective of "Five-Education Integration" in the New Era. *General, 4*, 74-84). Retrieved from https://zwb.cumt.edu.cn/__local/B/A9/31/E5E589E13E1FC30730D7F028E9B_3B27743F_115363.pdf [in Chinese]).

8. Ionova, O., Luparenko, S., & Lakhmotova, Yu. (2020). Intehrovanyi pidkhid do estetychnoho vykhovannia shkoliariv u KNR [Integrated approach to aesthetic education of schoolchildren in the People's Republic of China]. *Osvitolohichnyi dyskurs, 1(28),* 143-154. Retrieved from https://share.google/TpBV049aEC4a9qst4 [in Ukrainian].

9. Mykhailova, L. (2009). Estetychne vykhovannia molodi: kompetentisnyi pidkhid [Aesthetic education of youth: a competency-based approach]. *Visnyk NTUU «KPI». Filosofiia. Psykholohiia. Pedahohika, 1(25),* 158–162. Retrieved from https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d3276854-2d68-47a9-a9a2-598ebb79c610/content [in Ukrainian].

10. Salata, O. Dosvid vykhovannia molodoho pokolinnia suchasnoho Kytaiu u dusi konfutsianskykh tradytsii [The experience of educating the young generation of modern China in the spirit of Confucian traditions]. (pp. 283-290). Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33842/2/O_Salata_STD.pdf [in Ukrainian].

11. Sokolova, A. V., & Siueliu, Li. (2020). Estetychnyi smak yak naukova problema [Aesthetic taste as a scientific problem]. Chas mystetskoi osvity. Mystetska osvita: poshuky ta vidkryttia : zbirnyk statei VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kharkiv, June 16–17, 2020). (pp. 10-19). Kharkiv: H. S. Skovoroda KhNPU [in Ukrainian].

12. Fomin, V., Lo, Yuanven, & Tian, Feifan. (2022). Estetychnyi smak yak skladova tvorchoho samovyrazhennia maibutnikh fakhivtsiv mystetskoi haluzi v zakladakh vyshchoi osvity

KNR [Aesthetic taste as a component of creative self-expression of future specialists in the art industry in China's higher education institutions]. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia*, *53*, 113-128. Retrieved from http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/8054 [in Ukrainian].

*УДК 378.093.5:[796.5+640.4]:37.091.313*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2096-2105*

**Маковецька Наталія Валеріївна** доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0003-3735-2205

**Конох Андрій Анатолійович** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, https://orsid.org/0000-0001-9719-0418

**Волобуєв Андрій Олександрович** аспірант, керуючий кафе «Вусатий Кролик», м. Запоріжжя, https://orcid.org/0009-0001-0306-2579

# ЗАСТОСУВАННЯ КЕЙС-МЕТОДУ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

**Анотація.** У статті розглядається застосування кейс-методу як ефективного інструменту професійної підготовки майбутніх бакалаврів з туризму та готельно-ресторанної справи. Показано, що традиційні лекційно-семінарські методи навчання не завжди забезпечують належний рівень практичної підготовки студентів, тоді як кейс-метод дає змогу моделювати реальні ситуації, формувати критичне мислення, розвивати управлінські та комунікативні компетентності. Увага зосереджена на класифікації кейсів, їх перевагах та особливостях використання в освітньому процесі, зокрема в умовах дистанційного навчання. Висвітлено міжнародний досвід (EHL, HBS, IESE, HEC Paris), а також дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, які обґрунтовують ефективність поєднання теорії з практикою через кейси. На прикладі кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи Запорізького національного університету наведено напрями використання кейс-методу: організаційно-управлінський, сервісно-комунікативний, маркетинговий, інноваційний, крос-культурний. Запропоновані практичні приклади кейсів («Овербукінг у готелі», «Розробка гастрономічного туру», «Конфлікт у ресторані», «Просування туристичного продукту онлайн») підтверджують їхню дієвість у розвитку професійних умінь студентів. Детально описано методику проведення кейсу «Служба прийому, розміщення та бронювання» у форматі дистанційного заняття з використанням рольових ігор, аналізу ситуацій та самооцінювання. Зроблено висновок, що кейс-метод є перспективним шляхом модернізації підготовки фахівців сфери туризму та гостинності, сприяє інтеграції знань і навичок,

розвитку soft skills та забезпечує конкурентоспроможність випускників на сучасному ринку праці. Разом із тим відзначаються виклики: необхідність високої кваліфікації викладачів, значні витрати часу на підготовку, потреба постійного оновлення матеріалів. Особлива увага приділяється інтеграції міжнародного досвіду, що забезпечує формування інноваційних підходів до підготовки кадрів і створює умови для розвитку креативності, мобільності та здатності працювати у глобальному професійному середовищі.

**Ключові слова:** кейс-метод, туризм, гостинність професійна підготовка, інтерактивні технології, практичні навички, освітній процес.

**Makovetska Nataliia Valeriyevna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism, Recreation and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhia National University, Zaporizhzhia, https://orcid.org/0000-0003-3735-2205

**Konoh Andrii Anatoliyovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhia National University, Zaporizhzhia, https://orsid.org/0000-0001-9719-0418

**Volobuev Andriy Oleksandrovych** PhD student, manager of the cafe «Mustachioed Rabbit», Zaporizhzhia, https://orcid.org/0009-0001-0306-2579

## APPLICATION OF THE CASE METHOD IN THE TRAINING OF FUTURE BACHELORS IN TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

**Abstract.** The article examines the application of the case method as an effective tool for the professional training of future bachelors in tourism and hotel and restaurant management. It is shown that traditional lecture–seminar teaching methods do not always ensure an adequate level of students' practical preparation, while the case method makes it possible to model real situations, foster critical thinking, and develop managerial and communication competences. Attention is focused on the classification of cases, their advantages, and the peculiarities of their use in the educational process, particularly in the context of distance learning. International experience (EHL, HBS, IESE, HEC Paris), as well as studies by foreign and domestic scholars, is highlighted, demonstrating the effectiveness of combining theory with practice through cases. Using the example of the Department of Tourism, Recreation, and Hotel and Restaurant Management at Zaporizhzhia National University, the main directions of case method application are identified: organizational–managerial, service–communicative, marketing, innovative, and cross-cultural. Practical examples of cases («Overbooking in a hotel», «Development of a gastronomic tour», «Conflict in a restaurant», «Promotion of a tourist product online») confirm their effectiveness in

developing students' professional skills. The methodology of conducting the case «Front office, accommodation, and reservations» in the format of a distance class using role-playing games, situation analysis, and self-assessment is described in detail. It is concluded that the case method is a promising path for modernizing the training of specialists in tourism and hospitality, contributing to the integration of knowledge and skills, the development of soft skills, and ensuring graduates' competitiveness in today's labor market. At the same time, certain challenges are noted: the need for highly qualified instructors, significant time costs for case preparation, and the necessity of constantly updating materials. Special attention is paid to the integration of international experience, which provides innovative approaches to training, fosters creativity, mobility, and the ability to work in a global professional environment.

**Keywords:** case method, tourism, hospitality, professional training, interactive technologies, practical skills, educational process.

**Постановка проблеми.** Підготовка майбутніх бакалаврів з туризму та готельно-ресторанної справи передбачає поєднання теоретичних знань і практичних навичок, здатності приймати ефективні управлінські та організаційні рішення у сфері готельного обслуговування. Традиційні методи навчання, які переважно базуються на лекційно-семінарській системі, не завжди забезпечують формування професійної компетентності та готовності до реальної практичної діяльності.

У зв'язку з цим особливу актуальність набуває впровадження кейс-методу, який дозволяє моделювати реальні професійні ситуації, формує критичне та аналітичне мислення, розвиває навички прийняття управлінських рішень у контексті конкретних готельних процесів.

Застосування кейсів сприяє інтеграції теоретичних знань із практичними компетенціями, підвищує готовність здобувачів вищої освіти до професійної діяльності та відповідає сучасним вимогам ринку готельних послуг. Сучасна система вищої освіти вимагає орієнтації на компетентнісний підхід, що забезпечує формування у студентів не лише знань, але й практичних умінь та навичок, необхідних для успішної діяльності в умовах конкурентного ринку праці. Особливе значення це має для сфери туризму та гостинності, де майбутні фахівці повинні володіти високим рівнем професійної мобільності, комунікативності, вмінням працювати з клієнтами та приймати швидкі рішення у нестандартних ситуаціях.

Відтак, кейс-метод є одним із ефективних інноваційних педагогічних інструментів, що дозволяє наблизити процес навчання до реалій майбутньої професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченню ефективності кейс-методу, можливостям його застосування в освітньому процесі закладів вищої освіти приділяють увагу як закордонні, так і вітчизняні вчені.

Так, професорка Австралійського університету Маріанна Сігала разом із співавторами у книзі «Case Based Research in Tourism, Travel, Hospitality and Events» аналізують впровадження кейс-методу в освітній процес туристично-готельних програм, обґрунтовуючи його як ефективний інструмент поєднання теорії з практикою [9]. Її колега із університету Туреччини учений К. Чакар проводить систематичний огляд літератури щодо використання кейс-методу в готельному і туристичному менеджменті, демонструючи його зростаюче значення в освіті [9]. Американська науковиця Анджела Себбі досліджує інституційну інтеграцію елементарного навчання (experiential learning) через кейси в освітніх програмах гостинності, підкреслюючи цінність двосеместрових проєктів й практичних партнерств [8] та ін..

EHL Hospitality Business School (Швейцарія) разом із бізнес-школами HBS, IESE, HEC Paris історично визнали кейс-метод фундаментальним педагогічним інструментом у навчанні менеджменту готельного бізнесу, акцентуючи при цьому увагу на експериментальних і мультимедійних форматах.

Українські вчені також глибоко вивчають це питання.

Зокрема Р. Корсак висвітлює інноваційні підходи до підготовки фахівців у готельно-ресторанній справі, серед яких - інтерактивні технології, симуляції та кейс-метод, з акцентом на досвід України та Чехії [4]; С. Іванов описує кейс-метод як одну з форм активного навчання у вищій школі України, звертаючи увагу на його здатність поєднувати теоретичні знання та практичні навички [3]; В. Дрижак проводить аналіз кейс-методу як педагогічної техніки, що покликана формувати ключові та професійні компетентності в здобувачів вищої освіти шляхом дискусій, аргументованого обговорення та критичного мислення [2] та ін..

**Мета статті:** з'ясувати можливості застосування кейс-методу у процесі підготовки майбутніх бакалаврів з туризму та готельно-ресторанної справи.

**Виклад основного матеріалу.**

Насамперед розглянемо сутність та підходи до класифікації кейсів.

Кейс-метод (від англ. *case study*) полягає у використанні реальних або наближених до реальних ситуацій, які потребують від студентів аналізу, пошуку альтернативних рішень та вибору оптимального варіанта. На відміну від традиційних лекційних занять, він стимулює критичне мислення, командну роботу, формує навички аргументації та захисту власної позиції.

У педагогіці вищої школи кейс-метод розглядається як ефективний спосіб розвитку soft skills: комунікації, креативності, адаптивності, а також hard skills, пов'язаних із професійними компетентностями у сфері туризму та гостинності (організація готельних і ресторанних процесів, обслуговування клієнтів, робота з бронюванням, планування туристичних маршрутів тощо).

Одне з найбільш поширених характеристик кейс-методу надане в 1954 р. представниками Гарвардської школи бізнесу, на думку яких кейс-метод – це метод навчання, коли студенти і викладачі (instructors) беруть участь у безпосередніх дискусіях з різних ситуацій (cases).

Приклади таких ситуацій зазвичай готуються викладачами у письмовому вигляді як відображення певних актуальних проблем. Вони заздалегідь вивчаються студентами, потім обговорюються ними самостійно, що є підґрунтям для подальших спільних дискусій в аудиторії під керівництвом викладача.

Отже, кейс-метод передбачає наявність спеціально підготовлених навчальних матеріалів і спеціальної технології (techniques) використання цих матеріалів у навчальному процесі. Кейс є «відбитком реальності», завершеною ситуацією, що відбулася й має свої наслідки.

Зазвичай в основі кейсу завжди лежить певна драма і боротьба інтересів. На основі його аналізу можна як досліджувати раніше рийняті рішення, так і пропонувати власні нові [5].

Учений Ю. Сурмін, у залежності від функцій, виокремлює такі типи кейсів:

- навчальний;
- виховний;
- тренувальний;
- аналітичний;
- дослідницький;
- систематизувальний;
- прогностичний [6].

Американські дослідники надають таку класифікацію кейсів:

- завершені кейси, що базуються на фактах і підходять для цільового аналізу;
- незакінчені кейси з відкритою кінцевим результатом, коли студенти можуть прогнозувати, робити припущення тощо;
- функціональні кейси, що створені викладачем і реально відображають ситуацію;
- кейси, що базуються на реальних документах – статтях, звітах, наборі певних даних, етнографічних матеріалах тощо [10].

В. Воскобойник, досліджуючи можливості застосування кейс-методу на заняттях у вищому закладі освіти в умовах дистанційного навчання, описала шість етапів цього процесу [1].

Коротко з’ясуємо сутність кожного з них:

- перший етап включає вибір та підготовку кейсу викладачем;
-другий етап – самостійне ознайомлення студентів із запропонованим кейсом та підготовка відповідей на запитання до кейсу;
- третій етап передбачає пошук рішення здобувачами у дистанційному форматі;
- четвертий етап – презентація групами здобувачів своїх рішень з їх обґрунтуванням;
- п’ятий етап – синтез піднятих питань, прийняття остаточного рішення для розв’язання проблеми;
- шостий етап – оцінка роботи здобувачів.

Науковиця дійшла висновку, що успіх кейс-методу залежить від трьох складових, а саме: якості кейса, підготовленості студентів, готовності самого викладача до організації роботи з кейсом і ведення дискусії.

На кафедрі туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи Запорізького національного університету визначено такі напрями використання кейс-методу у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців сфери туризму та гостинності:

- організаційно-управлінський аспект, коли кейс-метод дозволяє моделювати діяльність менеджера готелю, туристичної агенції чи ресторану. Здобувачі вчаться організовувати та аналізувати кейси, пов'язані з управлінням персоналом, оптимізацією бізнес-процесів, вирішенням конфліктів між працівниками та клієнтами. Наприклад: розробка стратегії підвищення якості обслуговування в готелі, ресторані, на туристичному підприємстві; управління готелем у період високого туристичного навантаження; дії адміністратора у випадку скарг клієнтів в готелі чи ресторані тощо;

- сервісно-комунікативний аспект, адже сфера гостинності базується на умінні налагоджувати ефективну комунікацію. З огляду на це, кейс-метод дозволяє відпрацьовувати спілкування з іноземними туристами; роботу в умовах міжкультурних відмінностей; розв'язання проблемних ситуацій під час бронювання чи поселення в готель. Таким чином, студенти вчаться не лише володіти професійною термінологією, але й розвивати емоційний інтелект;

- маркетинговий та інноваційний аспекти також є важливими у процесі застосування кейсів – вони дозволяють формувати у здобувачів навички аналізу конкурентного середовища, планування рекламних кампаній, просування нових послуг. Наприклад, створення пакету туристичних послуг для нової цільової аудиторії; розробка інноваційної концепції ресторану; аналіз успішних практик відомих міжнародних мереж (Marriott, Hilton, TUI) тощо;

- крос-культурний та міжнародний аспекти, що пояснюється тим фактом, що кейс-метод відкриває широкі можливості для міжкультурної підготовки. Розгляд прикладів з міжнародного досвіду дозволяє студентам зрозуміти специфіку поведінки туристів різних країн, норми ділового етикету, особливості релігійних традицій, які впливають на організацію сервісу. Це сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців для роботи у глобальному ринку.

Прикладами реалізації кейсів у процесі підготовки бакалаврів з туризму та готельно-ресторанної справи у Запорізькому національному університеті є:

Ситуаційний кейс «Овербукінг у готелі» – студенти аналізують, як правильно організувати поселення гостей, коли заброньовано більше номерів, ніж є у наявності.

Кейс «Розробка гастрономічного туру» – майбутні фахівці створюють концепцію туристичного маршруту з урахуванням регіональної кухні.

Кейс «Конфлікт у ресторані» – аналізуються дії адміністратора у випадку агресивної поведінки клієнта.

Кейс «Просування туристичного продукту онлайн» – пошук інноваційних стратегій цифрового маркетингу.

Наводимо опис кейсу, який може бути проведений під час закріплення теми «Служба прийому, розміщення та бронювання» в ході вивчення дисципліни «Організація і технологія надання готельних послуг».

*Методичні рекомендації щодо проведення. Мета заняття:*

- формування у здобувачів практичних навичок роботи служби прийому, розміщення і бронювання в готелі;
- тренування комунікації з гостями готелю через різні канали (телефон, e-mail, соціальні мережі, особисто тощо);
- розвиток уміння вирішувати конфліктні ситуації;
- ознайомлення з алгоритмами роботи адміністратора готелю.

*Організаційні умови:*

- формат: дистанційне заняття (Zoom, Google Meet або MS Teams);
- кількість студентів у групі: 10-12 осіб;
- тривалість: 2 академічні години;
- засоби: презентація викладача, кейс-ситуації (текст), сценарії діалогів, чек-листи, бланки оцінювання.

*Структура заняття:*

- вступ: привітання, мотивація («Чому важлива служба прийому для іміджу готелю?»), короткий огляд ролі адміністратора, ознайомлення студентів із завданнями та форматом рольових ігор;
- інструктаж: викладач демонструє приклад діалогу (роль гостя та адміністратора), пояснює, як користуватися чек-листом, нагадує правила комунікації: ввічливість, структурованість, контроль емоцій;
- рольові ігри в групах: студенти діляться на малі групи (3–4 особи), кожна група отримує одну ситуацію з кейсу, один студент виконує роль адміністратора, інший – гостя, решта спостерігають та оцінюють, після виконання ролей учасники міняються місцями;
- аналіз і самооцінка: кожна група презентує свій сценарій дій, викладач ставить уточнюючі запитання, студенти заповнюють чек-листи та бланки оцінювання (самооцінка/взаємооцінка);
- підсумки: обговорення найкращих прикладів комунікації; висвітлення типових помилок, рефлексія: «Що було найскладнішим у ролі адміністратора?», домашнє завдання: написати власний варіант алгоритму роботи адміністратора у випадку надзвичайної ситуації (наприклад, відключення електрики).

*Орієнтовний зміст кейсу:*

- ситуація: ви є співробітником служби прийому і розміщення середнього міського готелю *«SkyCity»* (4 зірки, 120 номерів). До готелю звертаються гості різними каналами: телефоном, через сайт, e-mail, онлайн-платформи (Booking, Expedia) та особисто на рецепції. Готель орієнтований на бізнес-туристів і сімейних гостей, працює цілодобово;

- умови кейсу: телефонний дзвінок: гість телефонує та хоче забронювати двомісний номер на 3 ночі, вказуючи, що подорожує з дитиною 5 років. Запитує про додаткове ліжко та вартість сніданків; електронна пошта: від туристичної агенції надійшов запит на групове бронювання (10 номерів, 20 осіб) на 2 дні з напівпансіоном; гість без бронювання: приїжджає ввечері та просить заселення «тут і зараз», у той час, як вільними залишилися лише номери категорії «Люкс»; конфліктна ситуація: гість при заселенні виявив, що в номері не працює кондиціонер, гість втомлений після дороги й вимагає негайного вирішення;

- завдання для студентів: опрацювання індивідуального бронювання: як правильно прийняти бронювання телефоном, яку інформацію необхідно уточнити, як оформити запис у системі, в якій працює готель; групове бронювання: які умови та документи слід узгодити з турагенцією, як врахувати харчування, додаткові послуги та розміщення групи; Walk-in гість (без попереднього бронювання): як коректно пояснити відсутність недорогих номерів, яку техніку продажів використати, щоб запропонувати номер «Люкс»; конфліктна ситуація: які дії має здійснити співробітник рецепції, як заспокоїти гостя та зберегти позитивний імідж готелю.

*Формат виконання:*

- студенти працюють у малих групах (онлайн-кімнати в Zoom або Google Meet);

- кожна група обирає одну ситуацію та розробляє алгоритм дій співробітника служби прийому;

- результати оформлюються у вигляді короткого сценарію діалогу (практика soft skills), схеми роботи (check-list), презентації для обговорення з іншими студентами.

*Рекомендації для викладача – організатора кейсу:*

- акцентувати увагу не лише на правильності інформації, а й на тоні спілкування;

- заохочувати студентів імпровізувати, а не лише читати готові діалоги;

- використовувати реалістичні приклади з відомих готелів України чи світу;

- у конфліктних ситуаціях звертати увагу на емоційний інтелект;

- використовувати бланк оцінювання як інструмент об’єктивного виставлення балів.

*Очікувані результати:* здобувачі зможуть продемонструвати навички прийняття та оформлення бронювання, відпрацювати техніки продажу (апсейл, кроссейл), навчитися діяти у стресових ситуаціях (робота зі скаргами), усвідомлять роль служби прийому, розміщення та бронювання як «обличчя готелю».

Наприкінці заняття ефективність діяльність кожного зі здобувачів може бути оцінена у так званому бланку оцінювання, де вказуються прізвище, ім’я студента, назви ситуацій із кейса у розігруванні яких він брав участь, які ролі

виконував. За сформованими для цього кейсу критеріями , що містять якісну і кількісну складові, оцінюється професіоналізм майбутнього фахівця. Таким чином кожен учасник кейсу отримує оцінку своїх дій, яка визначається колегіально і тому є максимально об'єктивною.

Таким чином, представлений кейс є прикладом ефективного поєднання інноваційних педагогічних технологій і практикоорієнтованого підходу у підготовці фахівців сфери гостинності.

З огляду на вищевикладене слід зазначити, що кейс-метод має свої переваги, серед яких інтеграція теорії та практики, розвиток критичного та креативного мислення здобувачів освіти, формування їх професійних і комунікативних компетентностей, підвищення мотивації до навчання тощо. Водночас, з нашої точки зору, існують певні виклики, а саме: потреба у високій кваліфікації викладача, значні витрати часу на підготовку кейсів, необхідність постійного оновлення матеріалів з урахуванням сучасних тенденцій у туризмі та гостинності.

**Висновки.** Отже, кейс-метод є одним із найперспективніших шляхів модернізації підготовки майбутніх бакалаврів сфери туризму та гостинності. Він дозволяє майбутнім фахівцям не лише оволодіти професійними знаннями, але й сформувати практичні навички, необхідні для ефективної діяльності у динамічному середовищі. Подальший розвиток кейс-методу потребує поєднання його з іншими активними формами навчання – тренінгами, рольовими іграми, симуляціями, стажуваннями у провідних готельних і туристичних закладах.

***Література:***

1. Воскобойник В.І. Використання кейс-методу на заняттях з іноземної мови в умовах дистанційного навчання. Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-методичної конференції «Забезпечення якості вищої освіти: підвищення ефективності використання інформаційних технологій у здійсненні освітнього процесу» (13-15 квітня 2022 р.). Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2022. С.26 – 28.

2. Дрижак, В.В., Єрмак, С.М. Використання кейс-методу для підготовки майбутніх фахівців служби пробації. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. 2020. Том 164 №8. С.161-166.

3. Іванов, С.В., Мостенська, Т.Л., Федулова, І.В., Рибачук-Ярова, Т.В. Використання кейс-методів у навчальному процесі. Наукові праці НУХТ. 2012. №43. С.107-112.

4. Корсак, Р.В. Інноваційні підходи до підготовки фахівців з готельно-ресторанної справи: досвід України та Чехії. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / [редактори-упорядники М. Пантюк, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 75. Том 2. С.211-218.

5. Майковська В. І. Інтерактивні технології навчання (на прикладі дисципліни «Торговельне підприємництво»): навчально-методичний посібник. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. 97 с.

6. Сурмін Ю. П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. Вісник НАДУ. 2015. № 2. С. 19–28.

7. Cakar, K., Aykol, S. (2021). Case study as a research method in hospitality and tourism research: A systematic literature review (1974–2020). Cornell Hospitality Quarterly, 62 (1), 21–31.

8. Sebby, Angela G., Brown, Carroll (2020) Experiential Learning in Hospitality Management Curriculum: Case Study in Rural Southeast U.S.Research in Higher Education Journal, №38 URL: https://surl.li/qhcvhc

9. Sigala, M., Yeark, A., Presbury, R., Fang, M., Smith, K.A. (2022). Case Based Research in Tourism, Travel, Hospitality and Events. Springer, Singapore. URL: https://surl.li/zifsmn

10. The case method. Illinois CITL.Teaching & Learning. URL: https://surl.li/pgqeoo

***References:***

1. Voskoboynyk, V. I. (2022, April 13–15). Vykorystannya keys-metodu na zanyattyakh z inozemnoyi movy v umovakh dystantsiynoho navchannya [Using the case method in foreign language classes under distance learning conditions]. In Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Methodological Conference “Quality Assurance in Higher Education: Increasing the Efficiency of Information Technologies in the Educational Process” (pp. 26–28). Odesa: Odesa National Academy of Food Technologies. [in Ukrainian]

2. Dryzhak, V. V., & Yermak, S. M. (2020). Vykorystannya keys-metodu dlya pidhotovky maybutnikh fakhivtsiv sluzhby probatsiyi [Using the case method for training future probation service specialists]. Visnyk Natsional′noho universytetu «Chernihivs′kyy kolehium» imeni T. H. Shevchenka, 164(8), 161–166. [in Ukrainian]

3. Ivanov, S. V., Mostens′ka, T. L., Fedulova, I. V., & Rybachuk-Yarova, T. V. (2012). Vykorystannya keys-metodiv u navchal′nomu protsesi [Using case methods in the educational process]. Naukovi pratsi NUKhT, 43, 107–112. [in Ukrainian]

4. Korsak, R. V. (2024). Innovatsiyni pidkhody do pidhotovky fakhivtsiv z hotel′no-restorannoyi spravy: dosvid Ukrayiny ta Chekhiyi [Innovative approaches to training specialists in hotel and restaurant management: The experience of Ukraine and the Czech Republic]. In M. Pantyuk, A. Dushnyy, V. Il′nyts′kyy, & I. Zymomrya (Eds.), Aktual′ni pytannya humanitarnykh nauk: Mizhvuzivs′kyy zbirnyk naukovykh prats′ molodykh vchenykh Drohobyts′koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka (Vol. 75, No. 2, pp. 211–218). Drohobych: Vydavnychyy dim «Hel′vetyka». [in Ukrainian]

5. Maykovs′ka, V. I. (2020). Interaktyvni tekhnolohiyi navchannya (na prykladi dystsypliny “Torhovel′ne pidpryyemnytstvo”): Navchal′no-metodychnyy posibnyk [Interactive learning technologies (on the example of the discipline “Trade Entrepreneurship”): Educational and methodological manual]. Sumy: Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko. [in Ukrainian]

6. Surmin, Yu. P. (2015). Keys-metod: stanovlennya ta rozvytok v Ukrayini [The case method: Formation and development in Ukraine]. Visnyk NADU, 2, 19–28. [in Ukrainian]

7. Cakar, K., & Aykol, S. (2021). Case study as a research method in hospitality and tourism research: A systematic literature review (1974–2020). Cornell Hospitality Quarterly, 62(1), 21–31. https://doi.org/10.1177/1938965520909090 [in English]

8. Sebby, A. G., & Brown, C. (2020). Experiential learning in hospitality management curriculum: Case study in rural Southeast U.S. Research in Higher Education Journal, 38. https://surl.li/qhcvhc [in English]

9. Sigala, M., Yeark, A., Presbury, R., Fang, M., & Smith, K. A. (2022). Case based research in tourism, travel, hospitality and events. Singapore: Springer. https://surl.li/zifsmn [in English]

10. University of Illinois CITL. (n.d.). The case method. Teaching & Learning. Retrieved September 7, 2025, from https://surl.li/pgqeoo [in English]

*УДК 37.013.73:7.05*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2106-2119*

**Марущак Оксана Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри образотворчого, декоративного мистецтва, технологій та безпеки життєдіяльності, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, https://orcid.org/0000-0003-0754-6367

**Зузяк Тетяна Петрівна** доктор педагогічних наук, професор, декан факультету мистецтв і художньо-освітніх технологій, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м.Вінниця, https://orcid .org/0000-0002-5437-0272

**Голінська Тетяна Миколаївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри образотворчого, декоративного мистецтва, технологій та безпеки життєдіяльності, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, https://orcid.org/0000-0001-7890-7508

# СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ХУДОЖНИКА ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА

**Анотація.** У контексті стрімкої глобалізації та посилення інтеграційних процесів у креативних індустріях, професійна підготовка майбутніх художників декоративного мистецтва вимагає перегляду освітніх парадигм. Актуальність дослідження детермінована фундаментальною трансформацією світового арт-ринку, який вимагає від митця не лише високої обдарованості, а й здатності до стратегічного позиціонування, ефективної крос-культурної комунікації та усвідомлення економічних законів функціонування мистецького ринку. Недостатня увага до цих екстра-художніх компетенцій у навчальних програмах закладів вищої освіти (ЗВО) створює дихотомію між академічною підготовкою та реаліями глобального арт-бізнесу. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутнісної характеристики та структурно-функціонального аналізу інтернаціональної компетентності (ІК) як провідної якості майбутніх художників декоративного мистецтва. У процесі дослідження застосовано методи системного аналізу, синтезу та моделювання. У результаті проведеного дослідження ІК концептуалізовано як інтегративну якість особистості фахівця, що становить складний синтез глибоких культурологічних знань, етичної свідомості та операційно-діяльнісних навичок у сфері глобальної промоції творчого продукту. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень доведено, що структура ІК оптимально моделюється через трикомпонентну

систему (мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний компоненти), яка наповнюється специфічним змістом, релевантним вимогам арт-бізнесу. Деталізовано специфічний зміст кожного компонента у розрізі вимог міжнародного арт-бізнесу, включаючи знання STEAM-підходів, світової ринкової розвідки та навичок транскультурної творчості. Обґрунтовано, що сформована ІК виступає вирішальним детермінуючим чинником, який забезпечує професійну конкурентоспроможність художника декоративного мистецтва. Практична значущість результатів полягає у можливості їх імплементації в освітні програми мистецьких ЗВО для модернізації змісту підготовки відповідно до актуальних вимог глобального ринку праці.

**Ключові слова:** інтернаціональна компетентність, художник декоративного мистецтва, крос-культурна комунікація, мотиваційно-ціннісний компонент, арт-маркет, STEAM-освіта.

**Marushchak Oksana Vasylivna** Candidate of Pedagogic Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Head of the Department of Fine and Decorative Arts, Technologies and Life safety, deputy dean for science of the faculty of arts and artistic and educational technologies, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0003-0373-6008

**Zuziak Tatyana Petrivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of arts and artistic and educational technologies, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0003-0373-6008

**Holinska Tetiana Mykolaivna** Candidate of Pedagogic Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Fine and Decorative Arts, Technologies and Life safety, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0000-0001-7890-7508

## ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND STRUCTURAL COMPONENTS OF THE INTERNATIONAL COMPETENCE OF A FUTURE DECORATIVE ARTIST

**Abstract.** In the context of rapid globalization and increasing integration processes in creative industries, the professional training of future decorative art artists requires a revision of educational paradigms. The relevance of the study is determined by the fundamental transformation of the global art market, which requires the artist not only high talent, but also the ability to strategic positioning, effective cross-cultural communication and awareness of the economic laws of the art market. Insufficient attention to these extra-artistic competencies in the curricula of higher education institutions (HEIs) creates a dichotomy between academic training and the realities of

the global art business. The purpose of the article is to theoretically substantiate the essential characteristics and structural and functional analysis of international competence (IC) as a leading quality of future decorative art artists. The research process uses the methods of system analysis, synthesis and modeling. As a result of the conducted research, the IC is conceptualized as an integrative quality of the personality of a specialist, which constitutes a complex synthesis of deep cultural knowledge, ethical awareness and operational and activity skills in the field of global promotion of a creative product. Based on the analysis of domestic and foreign research, it is proven that the structure of the IC is optimally modeled through a three-component system (motivational and value, cognitive, operational and activity components), which is filled with specific content relevant to the requirements of the art business. The specific content of each component is detailed in terms of the requirements of the international art business, including knowledge of STEAM approaches, global market intelligence and skills of transcultural creativity. It is substantiated that the formed IC is a decisive determining factor that ensures the professional competitiveness of a decorative art artist. The practical significance of the results lies in the possibility of their implementation in educational programs of art higher education institutions to modernize the content of training in accordance with the current requirements of the global labor market.

**Keywords:** international competence, decorative arts artist, cross-cultural communication, motivational and value component, art market, STEAM education.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство знаходиться під постійним впливом процесів глобалізації, що характеризуються інтенсивним зростанням контактів і взаємодії між представниками різних лінгвістичних і культурних спільнот. Ця комунікація пронизує всі сфери – від бізнесу та науки до освіти та туризму. У цьому контексті заклади вищої освіти стикаються з викликом перегляду традиційних, часто монокультурно-орієнтованих, систем навчання, оскільки вони виявляють недостатню адаптивність до умов культурного різноманіття [1].

Формування інтернаціональної компетентності (ІК) є особливо актуальною для фахівців креативних індустрій, зокрема художників декоративного мистецтва. Низка науковців зазначають, що уміння ефективно спілкуватися та працювати через мовні та культурні бар'єри стає не просто бажаною, а критично важливою умовою успішної професійної діяльності. Міжкультурна взаємодія та її розвиток є одним з ключових аспектів успішної професійної діяльності, особливо для соціономічних і мистецьких професій, де продукт несе глибоке культурне навантаження [2].

Міжнародний арт-ринок є унікальною, складно організованою соціо-економічною системою, до якої обмежено застосовні типові методології економічного аналізу. Художній твір кваліфікується як специфічний товар, ціноутворення якого детермінується не лише собівартістю матеріалів і

трудовитратами, а й комплексом нецінових чинників. Згідно з щорічною доповіддю Art Basel та UBS Global Art Market Report, світовий ринок предметів мистецтва перманентно демонструє тенденцію зростання. Цей тренд індикує високу динаміку та комерційну привабливість цієї сфери економічної діяльності.

Однак, художник, як учасник цього ринку, має враховувати низку парадоксів, що виникають у ньому. Серед ключових парадоксів, які визначають успіх, є те, що виняткова обдарованість художника не є автоматичною гарантією його відомості, визнання чи комерційного успіху. Крім того, Д. Акімов зазначає, що ринкова вартість мистецького продукту часто слабо корелює з його споживчою чи духовною цінністю. Оцінка якості роботи художника здійснюється переважно мистецтвознавцями та експертами [3].

Успішність функціонування на міжнародній арені детермінується не лише креативним потенціалом митця, а й наявністю компетенцій у сфері стратегічної комунікації та професійної самопрезентації. Вартість художнього твору корелює не лише з трудовитратами художника та собівартістю матеріалів, а й із вкладом арт-галериста та комплексом нецінових, атрибутивних чинників. До цих чинників належать медійна згадуваність автора у релевантних арт-виданнях, інкорпорація його робіт до провідних приватних колекцій, та участь в аукціонах найбільших аукціонних будинків, таких як Sotheby’s або Christie’s. Репутаційний капітал цих брендів атрибутує творові статусність і престиж, що забезпечує значне збільшення цінової премії (надбавки) та, відповідно, ринкової капіталізації об’єкта мистецтва. Таким чином, успішний художник має володіти не лише художньо-творчою, а й соціокультурною та економічною обізнаністю, яка трансформується в інтернаціональну компетентність. Відтак, ІК є інструментом, що дозволяє художнику формувати позитивний «статус» навколо свого продукту і стратегічно позиціонувати його на глобальній арені.

Для ефективної підготовки фахівців, здатних орієнтуватися у цих складних ринкових умовах, необхідно не лише визначити ІК, а й розробити її чітку структурну модель. Аналіз досліджень у галузі професійної педагогіки свідчить про універсальність структурного підходу до формування компетентностей [4].

Існує нагальна потреба у систематизації знань, умінь і ціннісних орієнтацій, які складають ІК майбутнього художника. Використання перевірених моделей професійної компетентності, що включають мотиваційно-ціннісний, когнітивний та процесуально-діяльнісний компоненти [4], дозволить закладам вищої освіти розробити послідовні програми, які забезпечать підготовку фахівців, адаптованих до міжнародних вимог. Такий структурно-функціональний аналіз є основою для подальшого розроблення діагностичного інструментарію та методичних рекомендацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній науці значну увагу приділено дослідженню міжкультурної компетентності (МКК). На середину 1980-х років у західній науці сформувалося уявлення, згідно з яким МКК можна опанувати через знання, отримані в процесі міжкультурної

комунікації. МКК визначається як здатність успішно спілкуватися з представниками інших культур і національностей.

Структурно міжкультурна компетентність охоплює кілька ключових аспектів: загальні культурологічні та культурно-специфічні знання (про історію, мистецтво, економіку, суспільство країни); практичне спілкування; міжкультурну психологічну сприйнятливість.

Дослідники підкреслюють, що міжкультурна компетентність є багатокомпонентним утворенням, яке має суттєвий вплив на результативність професійної підготовки, особливо у соціономічних професіях. Ефективне спілкування крізь мовні та культурні бар'єри є важливим [2].

Однак, для художника декоративного мистецтва, який працює на глобальному арт-ринку, поняття МКК потребує розширення до інтернаціональної компетентності. ІК не лише включає комунікативне ядро міжкультурної компетентності (здатність до діалогу та толерантність), а й додає аспекти глобальної економічної взаємодії та стратегічного менеджменту творчого продукту. Це розширення є критично важливим, оскільки декоративне мистецтво функціонує як продукт, що продається, і вимагає обізнаності щодо глобальних комерційних механізмів, які виходять за межі простого міжкультурного спілкування.

Аналіз дисертаційних досліджень і наукових статей останніх років показує, що найпоширенішою є модель професійної компетентності, що включає мотиваційно-ціннісний, когнітивний (знаннєво-функціональний) та процесуально-діяльнісний (практичний) компоненти [4]. Наприклад, у структурі базової професійної компетентності фахівців вищої освіти виокремлюються такі елементи: мотиваційно-ціннісний, який охоплює мотиви та ціннісні ставлення щодо оволодіння компетентністю, а також стійке позитивне ставлення до цього процесу; когнітивний, що передбачає сформованість необхідних професійних знань, знань про соціальну значущість професії та професійні обов'язки; процесуально-діяльнісний, який визначається оволодінням професійно необхідними вміннями та навичками для успішного виконання діяльності.

Хоча ці моделі початково можуть бути застосовані до інших галузей, їх універсальність дає змогу адаптувати їх до мистецької освіти, наповнюючи специфічним змістом, пов'язаним з культурною інтеграцією та глобальним арт-маркетингом. Сучасні зарубіжні дослідження, індексовані у провідних науковометричних базах SCOPUS, WoS, підкреслюють зростаючу роль мистецтва та дизайну у формуванні креативності, критичного мислення та, що особливо важливо, культурної інтеграції. Відзначається тенденція переходу від традиційних мистецьких класів до сучасних міждисциплінарних підходів, які об'єднують творчі практики з предметами STEM (перетворення STEM на STEAM) [5; 6]. Це підтверджує зміщення освітнього фокусу на інтеграцію аналітичних і креативних навичок, що є необхідним для підготовки здобувачів вищої освіти до складного та взаємопов'язаного світу [7].

Глобалізація прискорила інтеграцію культур і стало очевидним, що традиційна, монокультурно-орієнтована модель художньої освіти недостатньо адаптована до умов культурного розмаїття. Цей освітній фокус вимагає, щоб мистецька освіта вийшла за межі географічних і культурних кордонів. У 2025 році було запропоновано, що крос-культурна перспектива надає новий теоретичний фреймворк для мистецької освіти. Інтеграція мультикультурних ресурсів та інноваційних методів викладання може ефективно сприяти культурному діалогу та творчому самовираженню. Це систематичне рішення необхідне для культивування мистецьких талантів, які мають глобальне бачення та культурну толерантність [1].

Наявність міжнародно визнаних методів та інструментів для оцінки крос-культурної компетентності, таких як шкали ISCI (Intercultural Sensitivity Inventory) або BASIC (Behavioral Assessment Scale for Intercultural Competence) [8], підтверджує можливість практичної верифікації рівня сформованості елементів інтернаціональної компетентності у майбутніх художників.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні сутнісної характеристики інтернаціональної компетентності майбутнього художника декоративного мистецтва та здійсненні детального структурно-функціонального аналізу її ключових компонентів (мотиваційно-ціннісного, когнітивного, операційно-діяльнісного) для визначення її вирішальної ролі у забезпеченні професійної конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Інтернаціональна компетентність майбутнього художника декоративного мистецтва є складним, багатовимірним конструктом, що виходить за межі класичного розуміння міжкультурної комунікації. Вона визначається як інтегративна якість особистості фахівця, яка проявляється у стійкій готовності та здатності ефективно взаємодіяти з міжнародним професійним середовищем (галеристами, колекціонерами, критиками, медіа) шляхом синтезу глибоких культурних знань, етичної свідомості, транскультурних творчих навичок і практичних умінь стратегічного просування власного творчого продукту.

Формування інтернаціональної компетентності детерміновано трьома ключовими чинниками:

– глобалізація мистецьких процесів висуває вимогу до митців щодо наявності компетенцій, які забезпечують інтеркультурну толерантність і міжнаціональне взаєморозуміння, що є прямим наслідком інтенсифікації міжкультурної взаємодії;

– комерціалізація мистецької діяльності зумовлює необхідність для митця ефективної навігації у глобальному арт-бізнесі та ґрунтовного розуміння його унікальних механізмів ціноутворення й промоції;

– зростання соціальної ролі мистецтва, що позиціонує мистецтво як дієвий засіб культурної дипломатії та інструмент для посилення соціальної згуртованості й інтеграційних процесів у суспільстві.

З метою забезпечення системної підготовки фахівців структура інтернаціональної компетентності моделюється на основі трикомпонентної моделі, яка є загальноприйнятою у педагогічних дослідженнях професійної компетентності: мотиваційно-ціннісний (аксіологічний); когнітивний (знаннєвий); операційно-діяльнісний (практичний).

Ці компоненти функціонують не ізольовано, а утворюють синергетичну єдність. Мотиваційно-ціннісний компонент передбачає формування внутрішньої потреби художника до засвоєння глобального простору та визнання мультикультурності як професійної цінності. Це бажання стимулює когнітивний пошук – набуття знань про культурні особливості та економічні закони міжнародного арт-ринку. Здобуті знання, у свою чергу, є необхідною умовою для успішної реалізації практичної діяльності – транскультурного дизайну, комунікації та маркетингу. Таким чином, лише художник, який цінує багатоманітність, розуміє контекст мистецької діяльності та здатний ефективно втілити це у творі та його презентації, може досягти міжнародного успіху.

Мотиваційно-ціннісний компонент інтернаціональної компетентності відображає внутрішню готовність фахівця до професійної діяльності у міжнародному середовищі, його етичні орієнтири та аксіологічну основу. Він є фундаментом, на якому будуються всі інші аспекти компетентності.

Основні показники та елементи цього компонента передбачають:

1. Професійна аксіологія та мотиваційна сфера характеризуються інтеріоризацією інтернаціональної компетентності як особистісної професійної цінності та стратегічного ресурсу для підвищення конкурентоспроможності. Це також охоплює диференціацію мотивів, спрямованих на подальше вдосконалення зазначеної компетентності, та демонстрацію сталого позитивного ставлення до міжнародної кооперaційної діяльності.

2. Міжкультурна толерантність та емпатія – компонент, що охоплює інтеркультурну толерантність та емпатію. Його ключовим аспектом є здатність до демонстрації поваги до відмінних культурних парадигм, що виступає фундаментом для конструктивної комунікації та мінімізації комунікативних бар'єрів (непорозумінь). Це поняття інтегрує інтеркультурну психологічну сприйнятливість. Толерантність та навички адекватного сприйняття сильних і слабких сторін суб'єкта діалогу (співрозмовника) є пріоритетними комунікативними компетенціями, необхідними для ефективного дискурсу.

3. Етична свідомість і духовна квінтесенція – аспект, що фокусується на етичній свідомості та духовному ядрі (квінтесенції). Культура становить комплексну систему, що інтегрує як матеріальні артефакти (фізичні форми), так і концептуальні конструкти (мистецтво, мораль, релігія). На ідеологічному та аксіологічному (ціннісному) рівнях функціонує духовна культура, яка виступає інваріантним ядром та рушійною силою (життєздатністю) всіх культурних проявів та їхніх форм [8]. За відсутності інтеріоризованої аксіологічної настанови щодо культурного плюралізму та етичних регулятивів, митець

(художник) стикається з високим ризиком редукції процесу інтеграції мультикультурних ресурсів до рівня поверхневої імітації або культурної апропріації. Ця девіація призводить до втрати автентичності та семантичної глибини створеного декоративно-прикладного твору [1].

Когнітивний компонент інтернаціональної компетентності охоплює систему знань, що забезпечують прояв визначеної компетентності та необхідні для розуміння культурного контексту, професійної місії та успішного функціонування у міжнародному середовищі. Для художника декоративного мистецтва ці знання можуть бути структуровані за принципом трирівневої взаємопов'язаної моделі.

Культурологічна етимологія – базовий рівень, що включає сформованість загальних і культурно-специфічних знань. Необхідно мати всебічні знання про географічні, історичні аспекти, економіку, суспільство та мистецтво конкретної країни, з якою відбувається взаємодія. Володіння цими специфічними знаннями дає змогу художнику створювати роботи, релевантні культурним традиціям та уникнути міжкультурних непорозумінь.

Рівень теоретичного мистецтвознавства та освітньої парадигми передбачає сформованість у фахівця професійно значущого когнітивного апарату, необхідного для ефективної реалізації конкретної професійної діяльності, зокрема:

– усвідомлення динаміки трансформації ролі мистецтва у сфері освіти, особливо переходу до інтердисциплінарних стратегій, які інтегрують креативні практики з STEM-дисциплінами (концепція STEAM) [5; 6];

– знання теоретичних фреймворків крос-культурної освіти та необхідності інтеграції мультикультурних ресурсів у навчальну програму [1];

– розуміння того, як мистецтво та дизайн сприяють когнітивному розвитку, емоційному інтелекту та культурній грамотності [5].

Глобальна ринкова розвідка – стратегічний рівень. На відміну від багатьох інших професій, де когнітивний компонент зосереджений на законах і теоріях галузі [4], для декоративного мистецтва ключовим елементом є знання економічних законів мистецького ринку. Цей комплекс знань охоплює такі аспекти:

– механізми ціноутворення – усвідомлення того, що кваліметрична оцінка роботи здійснюється мистецтвознавчою експертизою, і що вартість художнього твору (ціна) детермінується авторським брендом (ім'ям), а також рівнем престижності експозиційних заходів, у яких автор брав участь;

– сегментацію ринку – розуміння процесу диференціації загальної сукупності споживачів на типологічні групи, що характеризуються гомогенністю (однаковістю) споживчих мотивацій, преференцій (переваг) та поведінкових паттернів. Це дає змогу митцю стратегічно позиціонувати свій мистецький продукт, що дозволяє художнику стратегічно орієнтувати свій продукт;

– роль престижу та атрибуції – обізнаність щодо кореляції (зв'язку) між участю у провідних аукціонних будинках (наприклад, Sotheby's, Christie's) та набуттям цінової премії (надбавки) і високого статусу (атрибуції).

Сформованість цього стратегічного рівня також вимагає розвинутого критичного мислення, яке допомагає студентам критично ставитись до отриманої інформації та розрізняти упереджену та неупереджену інформацію на арт-ринку [9].

Операційно-діяльнісний компонент інтернаціональної компетентності становить комплекс практичних умінь і навичок, що забезпечують митцю можливість не лише продукувати високоякісний мистецький продукт, а й ефективно здійснювати його адаптацію, презентацію та промоцію на міжнародній арені (глобальному ринку). Це втілення знань і цінностей у конкретних діях.

Основні показники та елементи цього компонента передбачають:

1. Навички міжкультурної комунікації (Intercultural Skills). Цей аспект охоплює практичну реалізацію комунікації, що вимагає віртуозного володіння комунікативними компетенціями, зокрема толерантністю. А також здатність до рефлексивної оцінки власної поведінки та комунікативної інтеракції в інтеркультурному контексті. Це може передбачати застосування валідизованих інструментів (моделей), таких як «BASIC (Behavioral Assessment Scale for Intercultural Competence) для аналізу специфічних аспектів комунікативних навичок, включаючи емпатію та демонстрацію поваги до культурно відмінних суб'єктів» [8].

2. Навички транскультурної творчості, зокрема: уміння ефективно застосовувати мультикультурні ресурси та модифікувати традиційні технології декоративного мистецтва відповідно до специфічних вимог різних культурних контекстів, що сприяє креативній експресії та деконструкції географічних і культурних демаркаційних ліній (кордонів) [1]; оволодіння навичками синтезу цифрових і художніх компетенцій (Digital-Artistic Integration), що є критично важливим елементом сучасних освітніх парадигм і професійних контекстів [10].

3. Навички глобального арт-маркетингу та самопрезентації:

– уміння використовувати сучасні технології, медіаресурси та зв'язки з громадськістю (Public Relations) для дисемінації інформації та промоції власних мистецьких творів. В умовах постцифрового суспільства, ігнорування технологічних інструментів критично знижує ймовірність досягнення автором високої медійної видимості та комерційної успішності (продаваності);

– здатність до формування персонального бренду та управління репутацією (Brand and Reputation Management), оскільки репутаційний капітал митця корелює (залежить) із престижністю експозиційних заходів, у яких він бере участь;

– уміння ефективної участі у статусних міжнародних виставках та аукціонах, що передбачає презентацію власного твору як артефакту, котрий

інкорпорує невідчутну духовну цінність. Ця аксіологічна характеристика, хоча й складна для прямої монетарної оцінки, забезпечує покупцеві високий соціальний статус та атрибуцію.

Операційно-діяльнісний компонент для митця декоративного мистецтва функціонує як процесуальна єдність. Його початкова фаза включає успішну інтерпретацію та інтеграцію культурних джерел у мистецьку творчість. Завершальна фаза охоплює ефективну комунікацію цієї інкорпорованої цінності до міжнародних галерей та колекціонерів. Цей компонент відображає компетенцію конвертації природної обдарованості у комерційний успіх за допомогою професійної стратегії самопрезентації.

Інтернаціональна компетентність є вирішальним чинником, що визначає професійний успіх художника на світовому ринку. Оскільки арт-ринок є тонко організованою та динамічною системою, успіх залежить не лише від якості твору, а й від здатності митця адаптуватися до його правил.

Сформована ІК дозволяє художнику долати ключові парадокси арт-ринку. Зокрема, вона дає змогу перетворити роботу з об'єкта, що має лише «споживчу цінність» (визнану якість), на об'єкт, що має високу «ринкову вартість» (комерційний успіх) [3]. Цей трансформаційний ефект досягається шляхом ефективної реалізації операційно-діяльнісного компонента. Наприклад, завдяки навичкам глобального арт-маркетингу та вибору стратегічних експозиційних майданчиків (зокрема, Sotheby's або Christie's), митець фактично здійснює інвестицію в атрибуцію та соціальний статус власного твору. Аквайєр (покупець), набуваючи високовартісного живописного полотна чи декоративного виробу, водночас набуває й асоційованого соціального статусу. При цьому інтернаціональна компетентність митця виступає каталізатором цього процесу формування статусності.

Когнітивний компонент інтернаціональної компетентності надає митцю інструментарій для аналізу ринкових тенденцій та розуміння критеріїв кваліметричної оцінки художнього твору мистецтвознавцями та експертною спільнотою. Ця обізнаність забезпечує стратегічну валідацію рішень щодо ціноутворення та промоції, що є необхідною передумовою для підтримання високого рівня конкурентоспроможності на глобальному арт-ринку.

Інтеграція мистецтва та дизайну в освітній процес сприяє підвищенню рівня культурної інтеграції та соціальної згуртованості. Інтернаціональна компетентність надає фахівцю методологічного базису для інкорпорації мультикультурних ресурсів у власний креативний процес, забезпечуючи при цьому збереження його персональної культурної ідентичності.

ІК дає художнику можливість глибоко зрозуміти концептуальну форму культури, зокрема ідеологічні та духовні цінності інших народів [8]. Це вміння запобігає поверхневому копіюванню стилів і сприяє створенню транскультурного декоративного мистецтва, яке є автентичним, етично виваженим і зрозумілим для міжнародної аудиторії. Сформований мотиваційно-ціннісний

компонент, що включає толерантність і повагу, гарантує, що художник ініціюватиме міжнародні колаборації та культурний обмін, що додатково підвищує його професійний статус та розширює межі його світу, як сказано: «Межі моєї мови означають межі мого світу» [2].

Для забезпечення ефективного формування інтернаціональної компетентності заклади вищої освіти зобов'язані здійснити трансформацію освітніх програм на засадах крос-культурної перспективи. Ця інституційна вимога зумовлює необхідність імплементації освітніх стратегій, які відповідають актуальним вимогам академічного середовища.

Однією з основних вимог є діалогізація освітнього процесу, яка передбачає відмову від монологізму на користь полісуб'єктного діалогу. Така зміна сприяє розвитку критичного мислення у здобувачів вищої освіти та формуванню здатності до адекватного сприйняття позиції опонента (співрозмовника).

Наступним важливим аспектом є досягнення технологічної єдності шляхом активної інтеграції новітніх технологій та міждисциплінарних підходів, зокрема концепції STEAM.

Крім того, необхідною є інтеграція ресурсів, що полягає у впровадженні систематичних рішень для синтезу мультикультурних ресурсів та інноваційних навчальних методів. Сукупність цих заходів сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти цілісного глобального бачення (глобальної перспективи).

Провідну роль у процесі імплементації міжкультурної освіти відіграє професорсько-викладацький склад, сприяючи формуванню толерантності та міжнаціональної консолідації (взаєморозуміння). Забезпечення систематичного професійного розвитку викладачів і впровадження інновацій у навчальні плани є необхідною умовою для повної реалізації трансформаційного потенціалу мистецтва та дизайну у сучасному освітньому середовищі.

**Висновки.** Інтернаціональна компетентність майбутнього художника декоративного мистецтва є важливою, інтегративною та динамічною професійною характеристикою, необхідною для успішного функціонування в умовах глобалізованого арт-ринку. Вона охоплює не лише традиційну міжкультурну комунікацію, а й стратегічну обізнаність в галузі глобального арт-бізнесу та інноваційних творчих підходів.

Проведений структурно-функціональний аналіз підтвердив, що інтернаціональна компетентність успішно моделюється за загальноприйнятою трикомпонентною структурою, яка наповнена специфічним мистецьким і ринковим змістом.

Мотиваційно-ціннісний компонент забезпечує внутрішню аксіологічну орієнтацію, інтеркультурну толерантність та етичну свідомість. Ці елементи є необхідними передумовами для інтеграції духовного ядра культури у творчий процес і формування сталого позитивного ставлення до міжкультурної взаємодії.

Когнітивний компонент є багаторівневим конструктом, що інтегрує три основні рівні знань: культурологічну етимологію; теоретичне мистецтвознавство

(зокрема, обізнаність щодо STEAM-освіти); глобальну ринкову розвідку, що є пріоритетним елементом (знання щодо сегментації ринку, механізмів ціноутворення та ролі експертної оцінки).

Операційно-діяльнісний компонент охоплює комплекс практичних умінь і навичок, до яких належать навички транскультурного дизайну, міжкультурної комунікації та навички глобального арт-маркетингу та самопрезентації. Останні уможливлюють митцю ефективну промоцію власних творів через медіаресурси та участь у статусних міжнародних подіях.

Сформована інтернаціональна компетентність є прямим детермінуючим чинником, що забезпечує конкурентоспроможність митця. Вона дозволяє фахівцю ефективно нівелювати ключові парадокси арт-ринку, де природна обдарованість не є достатньою умовою для досягнення комерційного успіху. ІК надає митцю можливість стратегічно впливати на формування власної репутації та атрибутивної вартості художнього твору на глобальному рівні.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних методичних систем для формування елементів операційно-діяльнісного компонента, особливо у контексті інтеграції цифрових компетенцій для глобальної промоції мистецького продукту. Крім того, необхідним є створення валідизованого інструментарію для оцінки рівня сформованості ІК (наприклад, шляхом адаптації міжнародних шкал ISCI чи BASIC). Це забезпечить об’єктивну діагностику та контроль якості підготовки фахівців у закладах вищої мистецької освіти

***Література:***

1. Fangzhong Guo. Curriculum design and implementation of art education based on cross-cultural perspective. Journal of International Education and Development. 2025. Vol. 9, № 6. P. 41-44. DOI: http://dx.doi.org/10.47297/wspiedWSP2516-250008.20250906

2. Стратегії міжкультурної та іншомовної комунікації крізь призму лінгводидактичної парадигми: колективна монографія / за наук. ред. М. Сокол. Тернопіль: ТНПУ, 2024. 339 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/33150/1/Strateg.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

3. Акімов Д. І. Арт-ринки та арт-продукти у структурі маркетингу мистецтва. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2020. № 3. С. 70-76. URL: https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/220096/219838 (дата звернення: 23.09.2025).

4. Пантелеймонова Т. Г. Формування базових професійних компетентностей майбутніх магістрів хімії: дис. … док. філософії: 011 / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 268 с. URL: https://surl.li/lykwml (дата звернення: 21.09.2025).

5. Adegboyega Arohunmolase. The Role of Art and Design in Education: Fostering Creativity, Critical Thinking, and Cultural Integration. 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13710.68163. URL: https://www.researchgate.net/publication/389785238_The_Role_of_Art_and_Design_in_Education_Fostering_Creativity_Critical_Thinking_and_Cultural_Integration (дата звернення: 23.09.2025).

6. Khadija Samira M. The Role of Arts in Education: Enhancing Creativity and Critical Thinking. Research Output Journal of Education. 3(3):66-70, 2024. URL: https://rojournals.org/roj-education/ (дата звернення: 24.09.2025).

7. Long J., Lin J. An empirical study on cultivating college students' cross-cultural communicative competence based on the artificial-intelligence English-teaching mode. Front. Psychol. 2022. Vol. 13:976310. DOI: http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976310. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9765646/ (дата звернення: 24.09.2025).

8. Kudria O., Skovronskyi B., Marushchak O., Honcharova N., Sipii V. The Role of Innovative Techniques in Development of STEM-education in Ukraine. ACADEMIA: Higher Education Policy Network. Special issue: «War, education and development: a pedagogical response to the challenges of modernity». 2024. № 35-36. P. 132-155. https://doi.org/10.26220/aca.5006

9. Концепція педагогічної компетентності. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія. URL: http://www.kgpa.km.ua/?q=node/233 (дата звернення: 25.09.2025).

10. Blanco-García Y., Serrano R. M., Casanova O. Toward a transversal education model: a review of digital and artistic-musical competencies (2014–2024). Arts Education Policy Review. 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/10632913.2025.2459917. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632913.2025.2459917?scroll=top&needAccess=true#abstract (дата звернення: 25.09.2025).

***References:***

1. Guo, F. (2025). Curriculum design and implementation of art education based on cross-cultural perspective. Journal of International Education and Development, 9(6), 41–44. https://doi.org/10.47297/wspiedWSP2516-250008.20250906

2. Sokol, M. (Ed.). (2024). Stratehii mizhkulturnoi ta inshomovnoi komunikatsii kriz pryzmu linhvodydaktychnoi paradyhmy [Strategies of intercultural and foreign language communication through the prism of the linguodidactic paradigm]: kolektyvna monohrafiia. Ternopil: TNPU. 339 s. Retrieved from http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/33150/1/Strateg.pdf [in Ukrainian].

3. Akimov, D. I. (2020). Art markets and art products in the structure of art marketing [Art markets and art products in the structure of art marketing]. Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv - Bulletin of the National Academy of Culture and Arts Management. (3), 70–76. Retrieved from https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/220096/219838 [in Ukrainian].

4. Panteleimonova, T. H. (2025). Formuvannia bazovykh profesiinykh kompetentnostei maibutnikh mahistriv khimii [Formation of basic professional competencies of future masters of chemistry]. Candidate's thesis. Kharkiv. 268 s. Retrieved from https://surl.li/lykwml [in Ukrainian].

5. Arohunmolase, A. (2024). The Role of Art and Design in Education: Fostering Creativity, Critical Thinking, and Cultural Integration. DOI: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13710.68163. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389785238_The_Role_of_Art_and_Design_in_Education_Fostering_Creativity_Critical_Thinking_and_Cultural_Integration

6. Khadija Samira, M. (2024). The role of arts in education: Enhancing creativity and critical thinking. Research Output Journal of Education, 3(3), 66–70. Retrieved from https://rojournals.org/roj-education/

7. Long, J., & Lin, J. (2022). An empirical study on cultivating college students' cross-cultural communicative competence based on the artificial-intelligence English-teaching mode. Frontiers in Psychology, 13, Article 976310. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976310. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9765646/

8. Kudria, O., Skovronskyi, B., Marushchak, O., Honcharova, N., & Sipii, V. (2024). The role of innovative techniques in development of STEM-education in Ukraine. ACADEMIA: Higher Education Policy Network, (35–36), 132–155. https://doi.org/10.26220/aca.5006

9. Kontseptsiia pedahohichnoi kompetentnosti [The concept of pedagogical competence]. (n.d.). Khmelnytskyi Humanities and Pedagogical Academy. Retrieved from http://www.kgpa.km.ua/?q=node/233 [in Ukrainian].

10. Blanco-García, Y., Serrano, R. M., & Casanova, O. (2025). Toward a transversal education model: A review of digital and artistic-musical competencies (2014–2024). Arts Education Policy Review. https://doi.org/10.1080/10632913.2025.2459917. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632913.2025.2459917?scroll=top&needAccess=true#abstract

*УДК 378..011.3-052:37.016:[159.955-021.412.1+008-024.63-047.22]*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2120-2134*

**Матвієнко Олена Валеріївна** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри початкової освіти та інноваційної педагогіки, заступник декана з наукової роботи та міжнародних зв'язків педагогічного факультету, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, https://orcid.org/0000-0002-5746-4864

# МЕТОДИЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті розглядаються методичні стратегії розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності у здобувачів освіти в умовах сучасних трансформацій освітнього простору. Автор здійснює системний аналіз наукових досліджень, що висвітлюють концептуальні, психологічні та педагогічні аспекти формування цих компетентностей, а також методичні підходи їх інтегрованого розвитку. Особлива увага приділяється сучасним технологіям і методам навчання, які сприяють одночасному розвитку аналітичного мислення, рефлексії, комунікативних навичок і толерантності.

У статті обґрунтовується важливість інтегрованого підходу, що поєднує міжпредметність, культурну рефлексію, діяльнісний та діалогічний аспекти, для створення освітнього середовища, спрямованого на розвиток здатності здобувачів освіти аналізувати інформацію, формувати власну позицію та ефективно взаємодіяти в мультикультурному середовищі. Розглядаються сучасні інноваційні педагогічні технології — проєктне навчання, CLIL, проблемно-орієнтоване навчання, цифрові платформи, рольові ігри та симуляції — як засоби інтегрованого формування критичного та міжкультурного мислення.

Автор підкреслює, що ефективність розвитку зазначених компетентностей залежить від професійної підготовки педагогів, їх методичної обізнаності, рефлексивних умінь, готовності до впровадження інноваційних стратегій та співпраці з іншими освітніми інституціями. У статті визначено перспективні напрямки подальших досліджень, серед яких розробка комплексних теоретичних моделей інтегрованого формування критичного мислення та міжкультурної компетентності, впровадження цифрових освітніх платформ, адаптивних систем навчання та системи діагностики й оцінювання результатів освітнього процесу.

Стаття має практичну значущість для педагогів закладів загальної середньої, вищої та післядипломної освіти, оскільки пропонує концептуальні засади та методичні рекомендації щодо інтегрованого розвитку ключових компетентностей XXI століття.

**Ключові слова:** критичне мислення, міжкультурна компетентність, інтегровані методичні стратегії, інноваційні освітні технології, інтерактивне навчання, міжпредметна інтеграція, педагогічна майстерність, глобалізаційні виклики.

**Matviienko Olena Valeriivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Primary Education and Innovative Pedagogy, Deputy Dean for Research and International Relations at the Faculty of Pedagogy of the Dragomanov Ukrainian State University, https://orcid.org/0000-0002-5746-4864

## METHODOLOGICAL STRATEGIES FOR DEVELOPING CRITICAL THINKING AND INTERCULTURAL COMPETENCE IN STUDENTS

**Abstract.** The article discusses methodological strategies for developing critical thinking and intercultural competence in students in the context of contemporary transformations in the educational sphere. The author conducts a systematic analysis of scientific research highlighting the conceptual, psychological, and pedagogical aspects of forming these competencies, as well as methodological approaches to their integrated development. Particular attention is paid to modern technologies and teaching methods that promote the simultaneous development of analytical thinking, reflection, communication skills, and tolerance.

The article substantiates the importance of an integrated approach that combines interdisciplinarity, cultural reflection, activity-based and dialogical aspects to create an educational environment aimed at developing the ability of learners to analyze information, form their own position, and interact effectively in a multicultural environment. It examines modern innovative pedagogical technologies — project-based learning, CLIL, problem-based learning, digital platforms, role-playing games, and simulations — as means of integrated formation of critical and intercultural thinking.

The author emphasizes that the effectiveness of developing these competencies depends on the professional training of teachers, their methodological awareness, reflective skills, readiness to implement innovative strategies, and cooperation with other educational institutions.

The article identifies promising areas for further research, including the development of comprehensive theoretical models for the integrated formation of critical thinking and intercultural competence, the introduction of digital educational platforms, adaptive learning systems, and systems for diagnosing and evaluating the results of the educational process.

The article is of practical importance for teachers of general secondary, higher, and postgraduate education institutions, as it offers conceptual foundations and methodological recommendations for the integrated development of key competencies of the 21st century.

**Keywords:** critical thinking, intercultural competence, integrated methodological strategies, innovative educational technologies, interactive learning, interdisciplinary integration, pedagogical skills, globalization challenges.

**Постановка проблеми.** Сучасна система освіти перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними та культурними змінами, так і глобальними викликами. Інтеграція України в європейський та світовий освітній простір вимагає якісного оновлення змісту, форм і методів навчання, орієнтованих не лише на засвоєння знань, а насамперед на формування ключових компетентностей, визначених у Концепції Нової української школи та Рекомендаціях Європейського Парламенту і Ради ЄС. Серед них особливе місце займають критичне мислення та міжкультурна компетентність, адже вони забезпечують здатність особистості до ефективної взаємодії у багатокультурному середовищі, уміння аналізувати та оцінювати інформацію, приймати зважені рішення і відповідально діяти в умовах невизначеності.

Формування критичного мислення розглядається як стратегічний напрям сучасної освіти, оскільки саме ця здатність дозволяє здобувачам освіти протистояти маніпуляціям, інформаційному перевантаженню, розвитку стереотипного чи догматичного мислення. Критичне мислення сприяє розвитку інтелектуальної автономії, формуванню власної аргументованої позиції, готовності до конструктивного діалогу. У свою чергу, міжкультурна компетентність виступає необхідною умовою ефективної комунікації в глобалізованому світі. Вона передбачає толерантність, відкритість до іншого культурного досвіду, здатність зберігати баланс між власною культурною ідентичністю та повагою до різноманіття.

Однак у практиці вітчизняної освіти існують певні суперечності. З одного боку, освітні документи та стандарти задекларували потребу у формуванні зазначених компетентностей, з іншого — бракує цілісної методичної системи, що інтегрувала б розвиток критичного мислення та міжкультурної компетентності. У педагогічній практиці здебільшого переважає фрагментарний підхід, що обмежується поодинокими методами чи завданнями, не створюючи комплексної стратегії розвитку цих умінь. Додатковою проблемою є недостатня готовність педагогів до використання інтерактивних, діалогічних і культурно зорієнтованих технологій, а також обмеженість навчально-методичного забезпечення.

З огляду на це виникає нагальна потреба у розробленні та впровадженні ефективних методичних стратегій, які б забезпечували інтеграцію процесів розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності. Такі стратегії мають базуватися на принципах особистісно орієнтованого, компетентнісного та культурологічного підходів, враховувати особливості навчальних дисциплін і вікові можливості здобувачів освіти. Вони повинні передбачати створення

освітнього середовища, спрямованого на діалог культур, розвиток комунікативних умінь, формування навичок аналізу, оцінки, аргументації та рефлексії.

Таким чином, проблема розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності здобувачів освіти потребує цілісного науково-методичного осмислення. Її актуальність визначається соціальним запитом суспільства на формування покоління, здатного до відповідальної взаємодії в умовах культурного різноманіття, відкритого до нових знань, ідей та досвіду, а також готового до життя і професійної діяльності у світі, що динамічно змінюється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблема розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності здобувачів освіти набуває дедалі більшої актуальності, що підтверджується зростанням кількості теоретичних і практико-орієнтованих досліджень як у вітчизняному, так і в зарубіжному науковому просторі. Дослідники підкреслюють, що в умовах глобалізації освіти, цифровізації навчального середовища й посилення міжкультурних контактів здобувачам необхідно не лише оволодівати академічними знаннями, але й розвивати здатність до критичного аналізу інформації та ефективної міжкультурної взаємодії.

Так, у праці O. Vasylenko (2022) здійснено глибокий аналіз поняття «міжкультурна компетентність», визначено її структуру, принципи та методи розвитку. Авторка наголошує, що міжкультурна компетентність має інтегративний характер і охоплює знання, уміння, навички та установки, необхідні для ефективної взаємодії у багатокультурному середовищі. Праця акцентує на культурологічному підході в освіті, що дозволяє розглядати формування міжкультурної компетентності не як факультативний процес, а як складову освітньої стратегії.

У свою чергу, дослідження O. Horban і V. Fediuk (2021), а також P. Saukh (2021) приділяють увагу концептуальним аспектам критичного мислення. У цих працях критичне мислення визначається як фундаментальна якість особистості, що забезпечує її здатність адаптуватися до викликів сучасності, орієнтуватися в інформаційному просторі та приймати зважені рішення. Автори підкреслюють, що розвиток цієї якості має розглядатися не як додаткова мета навчання, а як один із ключових результатів освітнього процесу.

Значний науковий інтерес викликають роботи, у яких простежується зв’язок між критичним мисленням і міжкультурною компетентністю.

O. Kholmurodova (2021) у своєму дослідженні підкреслює, що критичне мислення є важливим чинником у вдосконаленні міжкультурної компетентності студентів. Авторка доводить, що лише за умов паралельного розвитку обох компетентностей здобувач освіти здатен ефективно взаємодіяти у глобалізованому освітньому та професійному середовищі. Цю ідею підтримують також J. Li (2025) і A. Mekhribonu та D. Pulatova (2025), які у своїх роботах аналізують стратегії формування міжкультурної комунікативної компетентності в англомовній освіті та в контексті глобалізованого освітнього простору. Вони

наголошують на інтеграції комунікативних підходів із розвитком аналітичних умінь студентів. Вагомий внесок у розвиток проблематики зроблено у сфері впровадження новітніх освітніх технологій. Зокрема, I. Rozman і L. Kravchenko (2023) досліджують роль медіаосвіти у формуванні критичного мислення школярів під час вивчення зарубіжної літератури. Автори доводять, що робота з медіатекстами сприяє розвитку в учнів уміння критично аналізувати інформацію, виявляти маніпулятивні стратегії та формувати власну позицію. Інший напрям технологічного підходу демонструють І. Ленчук та О. Мосіюк (2025), які аналізують можливості застосування штучного інтелекту для розвитку критичного мислення учнів старшої школи під час навчання геометрії. Дослідження показує, що інтеграція ІКТ у навчальний процес створює нові умови для розвитку пізнавальної активності й самостійності школярів.

Питання використання інтерактивних методів навчання у розвитку критичного мислення розглядають T. Blyznyuk і T. Kachak (2024). Автори доводять, що інтерактивні форми, зокрема дискусії, дебати, проєктна діяльність, стимулюють аналітичне мислення студентів і формують у них навички аргументованого висловлювання. У схожому контексті M. Lionenko та O. Huzar (2023) наголошують на важливості синергії критичного мислення й рефлексії як чинників інтелектуального розвитку особистості.

У працях практико-орієнтованого характеру значну увагу приділено початковій та іншомовній освіті. Так, N. Machynska (2017) розробила технологію розвитку критичного мислення учнів початкової школи через самонавчання, тоді як A. Gembaruk (2023) досліджує розвиток мисленнєвих умінь у процесі вивчення англійської як другої мови. Обидві роботи демонструють важливість методичних підходів, які враховують вік і рівень мовної підготовки учнів.

Не менш вагомими є дослідження, що стосуються підготовки майбутніх педагогів до роботи з критичним мисленням. О. Матвієнко, С. Довбня та Г. Шевченко (2024) обґрунтовують доцільність використання пісочної гри (sandplay) як засобу формування основ критичного мислення у дітей старшого дошкільного віку, що розширює спектр методик розвитку цієї якості. У спільній праці О. Матвієнко та Ч. Цзін (2024) розглянуто психологічні чинники й педагогічні передумови формування критичного мислення майбутніх учителів. Автори підкреслюють, що саме педагог має стати провідником у розвитку цієї компетентності в учнів, а тому його власний рівень критичного мислення має бути достатньо високим.

Зарубіжні й українські дослідники також аналізують питання системного впровадження навчальних стратегій для розвитку критичного мислення.

Так, V. Bilan, V. Perevozniuk, O. Kasyanova, T. Korshevniuk та V. Miziuk (2024) розглядають різні дидактичні методи та педагогічні стратегії, спрямовані на формування критичного мислення студентів. Їхні висновки підкреслюють, що ефективність цього процесу залежить від системності та поєднання традиційних і сучасних методів навчання.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що сучасна наукова література пропонує широкий спектр підходів до розвитку критичного мислення й міжкультурної компетентності. Дослідження охоплюють як теоретичні моделі, так і практичні технології, застосовні на різних рівнях освіти. Водночас більшість праць розглядає критичне мислення та міжкультурну компетентність окремо, а питання їх інтегративного розвитку, зокрема у форматі методичних стратегій, залишаються недостатньо вивченими, що й визначає перспективність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

**Метою статті** є здійснення системного аналізу методичних стратегій розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності здобувачів освіти, узагальнення сучасних наукових підходів і педагогічних практик, а також обґрунтування концептуальних засад їх інтегрованого формування в умовах трансформації освітнього простору. Особлива увага приділяється виявленню потенціалу інноваційних технологій, інтерактивних методів і міжпредметної інтеграції як засобів забезпечення якісної підготовки здобувачів освіти до ефективної комунікації та критично-рефлексивної діяльності у глобалізованому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує, що питання розвитку критичного мислення та формування міжкультурної компетентності здобувачів освіти перебуває у полі зору багатьох учених. При цьому значна увага приділяється уточненню змісту понять, окресленню структурних компонентів цих компетентностей, визначенню їх ролі в освітньому процесі. Дослідження також демонструють тенденцію до пошуку нових методів, технологій та педагогічних умов, які сприяють розвитку аналітичних умінь, здатності до рефлексії, комунікативної відкритості й толерантності.

Разом з тим, низка аспектів загальної проблеми ще не отримала належного вирішення. По-перше, у більшості робіт критичне мислення та міжкультурна компетентність розглядаються окремо, без належної інтеграції. Хоча існують поодинокі спроби поєднати ці два напрями, методичні стратегії їх одночасного розвитку у навчальному процесі залишаються недостатньо дослідженими. По-друге, спостерігається брак комплексних емпіричних досліджень, які б верифікували ефективність запропонованих підходів у різних вікових групах і навчальних дисциплінах.

По-третє, недостатньо розкритим є питання міжпредметної інтеграції як чинника формування критичного та міжкультурного мислення. Переважно наукові праці аналізують ці компетентності у контексті викладання окремих предметів (іноземної мови, літератури, геометрії тощо), тоді як потенціал цілісного освітнього простору використовується не повною мірою. По-четверте, викликає потребу в глибшому опрацюванні проблема підготовки педагогів до реалізації методичних стратегій, які одночасно сприяють розвитку зазначених компетентностей.

Крім того, актуальною залишається потреба у створенні інноваційних освітніх технологій та інтерактивних практик, що поєднують завдання розвитку критичного мислення з формуванням міжкультурної чутливості, зокрема в умовах цифровізації освіти та глобалізаційних викликів. Недостатньо висвітлено й психологічні аспекти цього процесу, зокрема вплив мотивації, когнітивних стилів та особистісних характеристик здобувачів освіти на ефективність розвитку зазначених компетентностей.

Таким чином, науковий пошук у сфері методичних стратегій розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності потребує подальшого розширення і поглиблення, орієнтованого на інтеграцію концептуальних підходів, міжпредметність, практико-орієнтованість і педагогічну готовність до їх впровадження.

Теоретико-методологічні засади дослідження пов’язані з необхідністю уточнення базових категорій, без чого неможливо вибудувати науково коректну аргументацію. Поняття «критичне мислення» у педагогічному дискурсі трактується як інтелектуальна діяльність, що включає процеси аналізу, синтезу, оцінювання та інтерпретації інформації з метою формування виважених суджень. Сучасні дослідження підкреслюють, що воно є не лише когнітивною здатністю, а й важливою складовою громадянської культури, оскільки дає змогу людині свідомо орієнтуватися в інформаційному просторі та ухвалювати відповідальні рішення.

Категорія «міжкультурна компетентність» визначається як інтегративна характеристика, що охоплює знання про культурне різноманіття, уміння ефективно комунікувати з представниками інших культур та сформованість ціннісних орієнтацій, заснованих на толерантності, емпатії та взаємоповазі. Вона розглядається не лише як практичний інструмент взаємодії у глобалізованому світі, але й як ключовий чинник формування громадянської ідентичності та відповідальності у молодого покоління.

Поняття «методичні стратегії» у дослідженні розглядається в ширшому значенні, ніж окремі методи чи прийоми навчання. Це цілісні системи організації освітнього процесу, що передбачають поєднання методів, технологій, дидактичних прийомів та форм навчальної взаємодії, які забезпечують досягнення визначених цілей. У даному контексті мова йде про стратегії, спрямовані на інтегрований розвиток критичного мислення та міжкультурної компетентності, що потребує міждисциплінарного підходу та використання інноваційних педагогічних практик.

Аналіз філософських, психологічних та педагогічних підходів дозволяє простежити різні траєкторії осмислення досліджуваних феноменів. Філософія від античності до сучасності розглядала критичне мислення як шлях до пізнання істини, підкреслюючи значення сумніву (Сократ), раціонального обґрунтування (Декарт), системності та перевірки знання (Кант). У психології воно трактується як складний когнітивний процес, що включає розвиток логічних операцій

мислення, креативності, здатності до метакогнітивної рефлексії. Педагогіка ж концентрує увагу на його освітньому вимірі — як на ключовій компетентності XXI століття, що забезпечує здатність здобувача освіти бути активним учасником соціального й професійного життя. У свою чергу, міжкультурна компетентність у педагогічних і культурологічних концепціях розглядається як здатність особистості вести продуктивний діалог культур, зберігаючи власну ідентичність та одночасно відкритість до іншого.

Важливо підкреслити, що критичне мислення та міжкультурна компетентність мають низку спільних характеристик. Обидва феномени передбачають здатність особистості виходити за межі готових схем, відкритість до нових ідей, уміння оцінювати інформацію з різних точок зору, що формує основу для діалогічності та взаємоповаги. Водночас їхня відмінність полягає у спрямованості: критичне мислення зосереджене насамперед на когнітивних процесах та операціях із знаннями, тоді як міжкультурна компетентність орієнтована на соціокультурний вимір комунікації та взаємодії.

Критичне мислення як ключова освітня компетентність має чітку внутрішню структуру, яка включає когнітивний, емоційно-ціннісний та діяльнісний компоненти. Когнітивний передбачає уміння аналізувати, синтезувати, робити висновки та узагальнення. Емоційно-ціннісний охоплює установки на відкритість, об’єктивність, готовність приймати іншу точку зору. Діяльнісний проявляється у здатності застосовувати ці вміння у навчальних і життєвих ситуаціях. Показниками сформованості критичного мислення є гнучкість мислення, здатність аргументовано відстоювати позицію, виявляти помилки у міркуваннях, формулювати нові запитання.

Формування критичного мислення у здобувачів освіти відбувається за умови створення відповідного педагогічного середовища. Серед найбільш результативних методів варто виділити дискусії, що розвивають здатність аргументувати; проблемне навчання, яке стимулює пошук нових рішень; аналіз кейсів, що забезпечує практико-орієнтований підхід; дебати як засіб формування вміння відстоювати позицію та водночас чути іншу; медіаосвіту, яка дозволяє критично оцінювати інформаційні потоки та формувати медіаграмотність.

Особливе місце у процесі розвитку критичного мислення посідає рефлексія. Вона забезпечує усвідомлення здобувачем власних мисленнєвих дій, допомагає виявляти сильні й слабкі сторони у власному судженні, сприяє формуванню відповідального ставлення до знання. Завдяки рефлексивним практикам освітній процес набуває більшої гнучкості й спрямованості на саморозвиток особистості, що відповідає сучасним вимогам компетентнісної освіти.

Міжкультурна компетентність у сучасних дослідженнях визначається як інтегративна здатність особистості ефективно взаємодіяти з представниками різних культур, зберігаючи при цьому власну ідентичність та виявляючи повагу до іншого. Її сутність розкривається через єдність чотирьох основних складових:

знання (усвідомлення культурних відмінностей, норм і традицій), навички (уміння вести міжкультурний діалог, уникати стереотипів, долати бар'єри комунікації), цінності (прийняття принципів толерантності, рівності, взаємоповаги) та установки (відкритість, емпатія, готовність до співпраці). Саме таке багатокомпонентне розуміння дозволяє розглядати міжкультурну компетентність як системоутворювальний чинник сучасної освіти.

Формування міжкультурної компетентності здійснюється на основі різних педагогічних моделей та стратегій. Культурологічний підхід акцентує на засвоєнні знань про культуру як систему символів, значень і традицій. Комунікативний підхід передбачає опанування інструментів іншомовного та міжкультурного спілкування з орієнтацією на практичні ситуації. Інтегративний підхід поєднує знаннєвий, ціннісний та діяльнісний аспекти, забезпечуючи формування в учнів здатності до міжкультурного діалогу в реальних життєвих і професійних контекстах.

Особливе значення міжкультурна взаємодія має для розвитку толерантності, емпатії та глобальної свідомості. Освіта в умовах глобалізації вже не може обмежуватися лише передаванням знань — вона має забезпечувати формування в особистості здатності критично оцінювати соціокультурні явища, уникати конфліктів на міжкультурному ґрунті та брати участь у міжнародному співробітництві. Саме через практики міжкультурної комунікації відбувається становлення громадянина світу, здатного не лише співіснувати, але й активно співпрацювати у багатокультурному середовищі.

Інтеграція розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності є одним із найважливіших завдань сучасної педагогічної теорії та практики. Її реалізація спирається на низку принципів. По-перше, міжпредметність, яка забезпечує органічне поєднання когнітивних і соціокультурних завдань у різних навчальних дисциплінах. По-друге, культурна рефлексія, що орієнтує здобувача освіти на осмислення власних культурних кодів у зіставленні з іншими. По-третє, діалогічність, яка створює умови для взаємоповаги, відкритості й продуктивного обміну думками. Нарешті, діяльнісний підхід, який спрямовує освітній процес на активну практику — від аналізу культурних текстів до міжкультурних проєктів.

Серед інноваційних педагогічних технологій, що демонструють ефективність у цьому напрямі, варто виокремити: проєктне навчання, яке дозволяє інтегрувати дослідницькі та культурологічні завдання; CLIL (Content and Language Integrated Learning), що поєднує мовну освіту з формуванням міжкультурної компетентності; проблемно-орієнтоване навчання, яке стимулює розвиток критичного мислення через розв'язання міжкультурних дилем; цифрові платформи, що забезпечують доступ до автентичних матеріалів і створюють простір для міжнародної комунікації; ігрові методи (рольові ігри, симуляції, дебати), які сприяють наближенню навчання до реальних комунікативних ситуацій.

Освітня практика підтверджує, що паралельний розвиток обох компетентностей досягається у разі їх цілеспрямованої інтеграції. Так, робота з медіатекстами сприяє не лише розвитку навичок критичного аналізу інформації, а й усвідомленню культурних кодів; міжкультурні проєкти стимулюють рефлексію власних переконань і формують навички співпраці у багатокультурному середовищі; дебати на теми глобальних викликів поєднують аналітичну та комунікативну складові. Таким чином, методичні стратегії інтегрованого розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності виступають потужним інструментом підготовки здобувачів освіти до активної участі у глобальному освітньому та соціокультурному просторі.

Підготовка педагогів до реалізації інтегрованих стратегій розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності постає одним із найбільш актуальних завдань сучасної педагогічної науки й освітньої практики. Умови глобалізованого суспільства, швидка трансформація освітнього простору, інтенсивне впровадження цифрових технологій та постійне ускладнення комунікативних процесів вимагають від учителя здатності до комплексного вирішення педагогічних завдань. Йдеться не лише про опанування методиками розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності як окремих складових, але й про формування інтегрованого підходу, що забезпечує їх взаємопов’язаний розвиток.

Сучасний педагог повинен володіти не лише знаннями предмета, а й методичними інструментами для формування у здобувачів освіти аналітичних, рефлексивних та комунікативних умінь. Його професійна діяльність має ґрунтуватися на усвідомленні глобальних тенденцій розвитку освіти та здатності адаптувати їх до конкретного освітнього контексту. Професійна підготовка вчителя у цьому ракурсі повинна включати поглиблене вивчення теоретико-методологічних засад критичного й міжкультурного мислення, формування здатності до конструювання інтерактивних занять, розробки навчальних проєктів, які інтегрують міжпредметний і культурологічний зміст.

Важливе місце у підготовці педагогів належить розвитку педагогічної майстерності, яка передбачає не тільки методичну обізнаність, а й уміння творчо трансформувати наукові ідеї у практику. Йдеться про здатність учителя створювати освітнє середовище, яке сприяє діалогу культур, розвитку критичного аналізу, формуванню толерантності та емпатії. Педагогічна майстерність також означає наявність рефлексивних умінь, що дозволяють аналізувати власну діяльність, виявляти недоліки та шукати шляхи удосконалення. Необхідною складовою професійного розвитку є самоосвіта. У сучасних умовах вчитель має постійно оновлювати знання, відстежувати новітні дослід-ження у сфері педагогіки, психології, соціології, культурології, використовувати можливості онлайн-курсів, вебінарів, науково-практичних конференцій. Особливої ваги набуває академічна мобільність, яка відкриває простір для міжкультурного обміну, порівняння освітніх моделей різних країн та

адаптації кращих зарубіжних практик у національну систему. Міжнародні освітні проєкти та програми співпраці дозволяють педагогам здобувати унікальний досвід роботи у мультикультурних колективах, розширювати горизонти власної професійної компетентності.

Перспективи впровадження інтегрованих стратегій у практику вітчизняної освіти багатопланові. У закладах загальної середньої освіти вони можуть реалізовуватися через створення інтегрованих курсів, організацію міжпредметних тижнів, упровадження навчальних проєктів, спрямованих на міжкультурний діалог, а також через використання цифрових платформ, які стимулюють критичне мислення та комунікативні навички. У вищій школі інтегровані стратегії знаходять відображення у спеціальних освітніх модулях, симуляціях, дебатах, аналізі кейсів, колаборативних формах навчання. У системі післядипломної педагогічної освіти вони можуть бути втілені у форматі тренінгів, майстер-класів, інтенсивних курсів, що враховують специфіку роботи дорослих слухачів і спрямовані на розвиток їхньої професійної мобільності.

Однак впровадження інтегрованих стратегій супроводжується низкою труднощів. По-перше, не всі педагоги готові до системного використання інноваційних методик через недостатній рівень підготовки. По-друге, існує обмеженість навчально-методичного забезпечення, що містить приклади ефективної інтеграції критичного та міжкультурного компонентів. По-третє, певна частина педагогів виявляє низьку мотивацію до впровадження інновацій, віддаючи перевагу традиційним підходам. Нарешті, інституційні бар’єри — жорсткі навчальні плани, відсутність достатнього часу на інтегровану діяльність, брак адміністративної підтримки — також ускладнюють реалізацію поставлених завдань. Подолання цих проблем можливе завдяки системній модернізації освітнього процесу. Йдеться про підвищення кваліфікації педагогів через сучасні програми професійного розвитку, розробку навчально-методичних матеріалів, які інтегрують розвиток критичного мислення та міжкультурної компетентності, створення мереж професійних спільнот, що сприятимуть обміну досвідом та виробленню спільних рішень. Важливо також залучати педагогів до міжуніверситетських і міжрегіональних проєктів, які забезпечують ефективну апробацію новітніх освітніх моделей.

Перспективними напрямами подальших досліджень у галузі педагогіки є розробка теоретичних моделей інтегрованого формування критичного мислення та міжкультурної компетентності, які враховують специфіку освітніх рівнів, вікові особливості здобувачів, а також контекст різних дисциплін. Не менш актуальним є дослідження можливостей цифрових освітніх платформ, штучного інтелекту, адаптивних систем навчання у контексті зазначених компетентностей.

Крім того, потребує подальшої розробки система діагностики та оцінювання рівня сформованості критичного й міжкультурного мислення, що дозволить забезпечити об’єктивний моніторинг результатів та підвищити якість освітнього процесу.

Тож, розвиток критичного мислення та міжкультурної компетентності у здобувачів освіти можливий лише за умови комплексного методичного забезпечення, підвищення рівня професійної готовності педагогів, налагодження тісної співпраці між освітніми інституціями та науковими спільнотами. Учитель, підготовлений до реалізації інтегрованих стратегій, стає провідним агентом змін, здатним формувати у здобувачів ключові компетентності XXI століття, необхідні для успішної самореалізації у глобалізованому світі.

**Висновки.** Формування критичного мислення та міжкультурної компетентності здобувачів освіти сьогодні виступає однією з головних пріоритетних завдань сучасної педагогічної науки і практики. Це зумовлено тим, що сучасний світ характеризується високою швидкістю змін, глобалізаційними процесами, інтенсивним обміном інформацією та культурними цінностями, що створює нові вимоги до особистості. Відповідно, здатність аналізувати інформацію, оцінювати її об'єктивно, робити аргументовані висновки, вести конструктивний діалог та враховувати культурні особливості стає невід'ємною компетенцією, необхідною для ефективного функціонування в різних сферах суспільного та професійного життя.

Дослідження сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців свідчать про тісний взаємозв'язок між розвитком критичного мислення та міжкультурної компетентності. Критичне мислення забезпечує здатність особистості ставити під сумнів стереотипи, оцінювати різні точки зору, робити незалежні судження та приймати зважені рішення, а міжкультурна компетентність формує здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур, проявляти толерантність і емпатію, адаптуватися до соціальних і культурних контекстів. Поєднання цих компетентностей створює фундамент для розвитку особистості, яка здатна до саморозвитку, критичної оцінки власних дій та відповідальної участі в соціумі.

Формування критичного мислення передбачає розвиток широкого спектра когнітивних, емоційних та практичних умінь. Серед них – вміння аналізувати інформацію, виділяти ключові аргументи, порівнювати факти та робити логічні висновки, а також здатність до саморефлексії та оцінки власних суджень. Для цього у навчальному процесі ефективно застосовуються різноманітні активні методи: дискусії, дебати, робота з кейсами, проблемне навчання, інтерактивні вправи та завдання, що стимулюють критичне осмислення матеріалу. Особлива увага приділяється формуванню вміння задавати правильні питання, досліджувати альтернативні точки зору, аргументовано відстоювати власну позицію та приймати рішення на основі доказів і фактів.

Міжкультурна компетентність, у свою чергу, забезпечує здатність особистості ефективно взаємодіяти в умовах культурного різноманіття, розуміти і враховувати соціокультурні особливості інших людей, проявляти емпатію, толерантність та відкритість до інших культурних практик. Її формування передбачає інтеграцію знань про різні культури, розвиток комунікативних

навичок, включаючи вербальні та невербальні засоби спілкування, а також виховання цінностей взаємоповаги, співпраці та соціальної відповідальності. Досвід педагогічної практики показує, що ефективними є такі форми роботи, як міжкультурні проекти, рольові ігри, інтерактивні зустрічі та обговорення культурних феноменів, що дозволяють студентам і учням відчути реальний контекст міжкультурної взаємодії та опанувати механізми подолання соціальних і культурних бар'єрів.

Застосування інтегрованих підходів у навчанні, що поєднують розвиток критичного мислення та міжкультурної компетентності, створює освітнє середовище, у якому здобувачі освіти активно залучаються до аналізу інформації, прийняття рішень, розвитку творчих і комунікативних навичок, а також до усвідомленого розуміння культурних відмінностей. Такий підхід сприяє формуванню у студентів здатності до самостійного мислення, обґрунтованої оцінки ситуацій та відповідальної участі в різних сферах життя, а також підвищує рівень соціальної адаптованості та готовності до міжкультурної взаємодії.

Особлива роль у цьому процесі належить підготовці майбутніх педагогів, оскільки саме вони формують освітнє середовище, що стимулює розвиток ключових компетентностей у молодших школярів. Підготовка вчителя передбачає не лише володіння методиками розвитку критичного мислення та міжкультурної компетентності, але й здатність інтегрувати ці підходи у власну педагогічну практику, адаптувати їх до потреб конкретного класу та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного учня. Науково-методичне забезпечення та адміністративна підтримка освітнього процесу відіграють важливу роль у впровадженні інноваційних підходів, дозволяючи створювати умови для ефективного формування компетентностей XXI століття.

Таким чином, поєднання теоретичних знань, інноваційних педагогічних технологій та практичної підготовки педагогів забезпечує формування здобувачів освіти, які здатні ефективно діяти в умовах культурного різноманіття, критично осмислювати інформацію, приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до соціальних і професійних викликів сучасного світу та здійснювати саморозвиток протягом життя. Це дозволяє не лише підвищити якість освітнього процесу, а й сприяти формуванню відповідальної, компетентної та соціально активної особистості, здатної до самореалізації у глобалізованому та культурно різноманітному середовищі.

***Література:***

1. Vasylenko O. Intercultural competence: concepts, structure, principles and methods of development. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2022. Т. 22, № 2. С. 59–67. URL: https://doi.org/10.35387/od.2(22).2022.59-67

2. Rozman I., Kravchenko L. Media education as a factor in the development of students' critical thinking in the lessons of foreign literature in senior classes. Mountain School of Ukrainian Carpaty. 2023. No. 29. P. 122–125. URL: https://doi.org/10.15330/msuc.2023.29.122-125

3. Kholmurodova O. The features of critical thinking in improving students' intercultural competence. International Journal of Research. Vol. 8 No. 5. 2021. P. 375-381. URL: https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/view/27/25

4. Horban O., Fediuk V. Critical thinking as the basis of modern educational approaches in the formation of student personality. Educological discourse. 2021. Vol. 35, no. 4. P. 66–83. URL: https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.45

5. Saukh P. Development of critical thinking as a leading trend in the modern educational process. Continuing professional education: theory and practice. 2021. P. 7–15. URL: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2021.2.1

6. Ленчук І., Мосіюк О. Технології штучного інтелекту для формування критичного мислення учнів старшої школи під час навчання геометрії. Information technologies and learning tools. 2025. Т. 107, № 3. С. 20–38. URL: https://doi.org/10.33407/itlt.v107i3.6165

7. Lionenko M., Huzar O. Synergy of reflection and critical thinking: a catalyst for students' intellectual growth. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2023. Vol. 10, no. 3. P. 75–82. URL: https://doi.org/10.15330/jpnu.10.3.75-82

8. Blyznyuk T., Kachak T. Benefits of Interactive Learning for Students' Critical Thinking Skills Improvement. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 94–102. URL: https://doi.org/10.15330/jpnu.11.1.94-102

9. Machynska N. Technology of development of critical thinking of elementary school pupil: practical aspects of self-education. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology. 2017. Vol. 5, no. 4. P. 30–37. URL: https://doi.org/10.32919/uesit.2017.04.03

10. Bilan V., Perevozniuk V., Kasyanova O., Korshevniuk T. And Miziuk V. Cultivating critical thinking in student learning: teaching strategies and educational methods. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 1 (14), no. 42. pp. 38-42. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_08.pdf

11. Gembaruk A. The development of thinking skills in english as a second language methodology classroom. Educational Challenges. 2023. Vol. 28, no. 2. P. 51–62. URL: https://doi.org/10.34142/2709-7986.2023.28.2.04

12. Li J. Study of Effective Strategies for Cultivating Intercultural Communicative Competence in English Language Education. Journal of Education and Educational Research. 2025. Vol. 12, no. 2. P. 141–145. URL: https://doi.org/10.54097/9my7sv28

13. Mekhribonu A., Pulatova D. Strategies For Cultivating Intercultural Competence in a Globalized Educational Environment. Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education. 2025. Vol. 3, no. 5. P. 197-201. https://doi.org/10.5281/

14. Матвієнко О., Довбня С., Шевченко Г. «Sandplay»- пісочна гра – потужний потенціал формування основ критичного мислення дітей старшого дошкільного віку. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 3(21). С. 933-946 URL: https://doi.org/ 10.52058/2786-6300-2024-3(21)-933-946

15. Матвієнко О., Цзін Ч. Психологічні чинники та педагогічні передумови розвитку й формування критичного мислення майбутнього вчителя. Освітньо-науковий простір. 2024. № 6 (1). С. 97–109. URL: https://doi.org/10.31392/onp.2786-6890.6(1).2024.10

***References:***

1. Vasylenko, O. (2022). Intercultural competence: concepts, structure, principles and methods of development. Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy [Adult Education: Theory, Experience, Prospects], 22(2), 59–67. https://doi.org/10.35387/od.2(22).2022.59-67

2. Rozman, I., & Kravchenko, L. (2023). Media education as a factor in the development of students' critical thinking in the lessons of foreign literature in senior classes. Mountain School of Ukrainian Carpaty, 29, 122–125. https://doi.org/10.15330/msuc.2023.29.122-125

3. Kholmurodova, O. (2021). The features of critical thinking in improving students' intercultural competence. International Journal of Research, 8(5), 375–381. https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/view/27/25

4. Horban, O., & Fediuk, V. (2021). Critical thinking as the basis of modern educational approaches in the formation of student personality. Educological Discourse, 35(4), 66–83. https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.45

5. Saukh, P. (2021). Development of critical thinking as a leading trend in the modern educational process. Continuing Professional Education: Theory and Practice, 2, 7–15. https://doi.org/10.28925/1609-8595.2021.2.1

6. Lenchuk, I., & Mosiiuk, O. (2025). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu dlia formuvannia krytychnoho myslennia uchniv starshoi shkoly pid chas navchannia heometrii [Artificial intelligence technologies for the formation of high school students' critical thinking during geometry lessons]. Information Technologies and Learning Tools, 107(3), 20–38. https://doi.org/10.33407/itlt.v107i3.6165

7. Lionenko, M., & Huzar, O. (2023). Synergy of reflection and critical thinking: a catalyst for students' intellectual growth. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 10(3), 75–82. https://doi.org/10.15330/jpnu.10.3.75-82

8. Blyznyuk, T., & Kachak, T. (2024). Benefits of interactive learning for students' critical thinking skills improvement. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 11(1), 94–102. https://doi.org/10.15330/jpnu.11.1.94-102

9. Machynska, N. (2017). Technology of development of critical thinking of elementary school pupil: practical aspects of self-education. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology, 5(4), 30–37. https://doi.org/10.32919/uesit.2017.04.03

10. Bilan, V., Perevozniuk, V., Kasyanova, O., Korshevniuk, T., & Miziuk, V. (2024). Cultivating critical thinking in student learning: Teaching strategies and educational methods. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, 14(1/42), 38–42. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_08.pdf

11. Gembaruk, A. (2023). The development of thinking skills in English as a second language methodology classroom. Educational Challenges, 28(2), 51–62. https://doi.org/10.34142/2709-7986.2023.28.2.04

12. Li, J. (2025). Study of effective strategies for cultivating intercultural communicative competence in English language education. Journal of Education and Educational Research, 12(2), 141–145. https://doi.org/10.54097/9my7sv28

13. Mekhribonu, A., & Pulatova, D. (2025). Strategies for cultivating intercultural competence in a globalized educational environment. Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education, 3(5), 197–201. https://doi.org/10.5281/

14. Matviienko, O., Dovbnia, S., & Shevchenko, H. (2024). "Sandplay" – pisochna hra – potuzhnyi potentsial formuvannia osnov krytychnoho myslennia ditei starshoho doshkilnoho viku ["Sandplay" – sand play – a powerful potential for the formation of the basics of critical thinking in older preschool children]. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi, 3(21), 933–946. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-933-946

15. Matviienko, O., & Jin, Ch. (2024). Psykholohichni chynnyky ta pedahohichni peredumovy rozvytku y formuvannia krytychnoho myslennia maibutnoho vchytelia [Psychological factors and pedagogical preconditions for the development and formation of critical thinking of the future teacher]. Osvitno-naukovyi prostir, 6(1), 97–109. https://doi.org/10.31392/onp.2786-6890.6(1).2024.10

*УДК 374.7.091:613.9(7)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2135-2143*

**Муртазієв Ернест Гафарович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри математики та фізики, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0002-2154-5523

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕДАГОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДОРОСЛИХ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ.

**Анотація.** У публікації здійснено комплексний аналіз ефективності педагогічних стратегій, спрямованих на формування математичної складової здоров’язбережувальної компетентності дорослих у США. Виявлено, що в умовах глобальних викликів та зростання значення доказової медицини дорослі стикаються з необхідністю розуміти й інтерпретувати велику кількість числових даних, пов’язаних із профілактикою, діагностикою та лікуванням. Саме тому ключовим елементом здоров’язбережувальної компетентності виступає математична грамотність у сфері здоров’я (health numeracy), яка забезпечує здатність орієнтуватися у відсоткових співвідношеннях ризиків, статистичних показниках, дозуваннях лікарських препаратів, цифрових даних фітнес-трекерів і мобільних застосунків. Недостатній рівень health numeracy призводить до поширених помилок у прийомі ліків, зниження ефективності лікування хронічних захворювань, зменшення участі у профілактичних програмах та збільшення навантаження на систему охорони здоров’я.

Розглянуто сучасні підходи, які застосовуються у США для вирішення цієї проблеми: контекстуалізація математичних завдань у медичних та соціальних ситуаціях, проблемно-орієнтоване навчання (Problem-Based Learning), інтеграція елементів статистики в освітні програми дорослих, акцент на цифровій математичній грамотності. Особливу увагу приділено тому, що педагогічні стратегії у США мають міждисциплінарний характер і орієнтовані на розвиток критичного мислення, уміння приймати обґрунтовані рішення та формування поведінкових установок, які сприяють здоровому способу життя.

Доведено, що системне впровадження таких стратегій у програми освіти дорослих сприяє не лише зростанню математичної грамотності, а й підвищенню рівня медичної обізнаності та відповідальності громадян за власне здоров’я. Це, у свою чергу, позитивно впливає на громадське здоров’я, зменшує соціальні та економічні витрати, пов’язані з неефективним лікуванням і профілактикою, та забезпечує сталий розвиток суспільства. Узагальнено, що американський досвід

інтеграції математичної складової у формування здоров'язбережувальної компетентності дорослих може стати цінним орієнтиром для удосконалення освітньої політики в інших країнах, зокрема в Україні.

**Ключові слова:** здоров'язбережувальна компетентність, математична грамотність, health numeracy, педагогічні стратегії, освіта дорослих, США, громадське здоров'я.

**Murtaziiev Ernest Gafarovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Physics, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, https://orcid.org/0000-0002-2154-5523

## EFFECTIVENESS OF PEDAGOGICAL STRATEGIES FOR FORMING MATHEMATICAL COMPONENT HEALTH-PRESERVING COMPETENCE OF ADULTS IN THE UNITED STATES OF AMERICA.

**Abstract.** The publication provides a comprehensive analysis of the effectiveness of pedagogical strategies aimed at developing the mathematical component of health-preserving competence in adults in the USA. It was found that in the context of global challenges and the growing importance of evidence-based medicine, adults are faced with the need to understand and interpret a large amount of numerical data related to prevention, diagnosis, and treatment. That is why a key element of health-preserving competence is health numeracy, which provides the ability to navigate in percentage risk ratios, statistical indicators, dosages of drugs, digital data from fitness trackers, and mobile applications. An insufficient level of health numeracy leads to widespread errors in taking medications, reduced effectiveness in treating chronic diseases, reduced participation in preventive programs, and increased burden on the health care system.

Modern approaches used in the USA to solve this problem are considered: contextualization of mathematical tasks in medical and social situations, problem-based learning (Problem-Based Learning), integration of statistical elements into adult education programs, emphasis on digital mathematical literacy. Particular attention is paid to the fact that pedagogical strategies in the USA are interdisciplinary in nature and focused on the development of critical thinking, the ability to make informed decisions and the formation of behavioral attitudes that contribute to a healthy lifestyle. It is proven that the systematic implementation of such strategies in adult education programs contributes not only to the growth of mathematical literacy, but also to an increase in the level of medical awareness and responsibility of citizens for their own health. This, in turn, has a positive effect on public health, reduces social and economic costs associated with ineffective treatment and prevention, and ensures sustainable development of society. It is summarized that the American experience of integrating the mathematical component into the formation of adult health-preserving competence

can become a valuable reference point for improving educational policy in other countries, in particular in Ukraine.

**Keywords:** health-preserving competence, mathematical literacy, health numeracy, pedagogical strategies, adult education, USA, public health.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, що динамічно змінюється, здоров'я людини перестало бути виключно сферою відповідальності лікарів. Сьогодні дедалі більше акцент робиться на свідомому та активному підході до власного благополуччя, особливо серед дорослого населення, яке часто має справу з хронічними захворюваннями, складною медичною інформацією та необхідністю приймати важливі рішення щодо свого способу життя. Саме тому формування здоров'язбережувальної компетентності є життєво необхідним. Ця компетентність дає дорослим змогу не лише орієнтуватися у потоці інформації, а й застосовувати отримані знання та навички для підтримки фізичного та психічного здоров'я, адаптуючись до мінливих умов і покращуючи якість життя.

Сучасна медицина все більше базується на доказовості, що означає постійне звернення до кількісних даних — статистики захворюваності, результатів клінічних досліджень, показників ефективності ліків та їхніх побічних ефектів. Електронні медичні картки, діагностичні тести та персоналізована медицина містять велику кількість чисел, відсотків, графіків і таблиць. Щоб бути повноцінним учасником діалогу з лікарем, а не пасивним спостерігачем, доросла людина має вміти розуміти та аналізувати цю інформацію. Це вимагає не просто загальних знань, а специфічних, що ґрунтуються на вмінні оперувати числовими даними.

Ключовим компонентом здоров'язбережувальної компетентності є математична грамотність у сфері здоров'я (health numeracy). Вона включає здатність інтерпретувати числову інформацію та ефективно використовувати її для прийняття рішень щодо власного здоров'я. Наприклад, людина з високим рівнем health numeracy легко зрозуміє, що означає 30% ймовірності побічних ефектів або 15% ризику розвитку хвороби. Вона зможе правильно розрахувати дозування ліків, якщо в інструкції зазначено, що потрібно прийняти «500 мг тричі на день», і зрозуміє, як це співвідноситься з розміром таблетки. Без цих навичок людина може помилитися у дозуванні, неправильно оцінити ризики та вигоди медичного втручання або ігнорувати важливі діагностичні показники.

Недостатній рівень health numeracy серед дорослого населення призводить до серйозних негативних наслідків. За даними досліджень, люди з низькою математичною грамотністю частіше роблять помилки під час прийому ліків, мають гірші результати лікування хронічних захворювань (наприклад, цукрового діабету), рідше проходять профілактичні огляди та гірше орієнтуються у виборі медичних послуг. На макрорівні це призводить до збільшення витрат на охорону здоров'я, оскільки неефективне лікування та неправильні рішення погіршують стан здоров'я населення. Це не просто

індивідуальна проблема, а важливе питання громадського здоров'я, що потребує системного вирішення.

З огляду на це, надзвичайно важливою є розробка та впровадження ефективних педагогічних стратегій, спрямованих саме на дорослих. На відміну від шкільної освіти, де вивчаються абстрактні математичні поняття, навчання дорослих повинно бути максимально практичним, контекстуалізованим і орієнтованим на вирішення реальних життєвих проблем. Використання інтерактивних методів, як-от кейс-стаді, рольові ігри та аналіз конкретних медичних ситуацій, може значно підвищити рівень здоров'язбережувальної компетентності та її математичної складової. Завдання педагогів — зробити складні числові дані зрозумілими, доступними та безпосередньо пов'язаними з повсякденним життям людини.

Отже, формування здоров'язбережувальної компетентності, особливо її математичної складової, є не просто академічним питанням, а ключовою умовою для підвищення якості життя дорослого населення в сучасному світі. Це дозволить людям стати відповідальними й інформованими учасниками процесу збереження свого здоров'я, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню громадського здоров'я та загальному благополуччю. Інвестиції в освіту дорослих у цій сфері є інвестиціями в стабільне та здорове майбутнє суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. В умовах модернізації освіти проблема здоров'язбереження набуває глобального характеру. Недотримання режиму дня, здорового способу життя (зниження рівня рухової активності, шкідливі звички, нераціональне харчування та ін.), погана екологія сприяють погіршенню здоров'я. Саме тому важливим завданням є «прищеплення» знань про формування та розвиток здоров'язбережувальної та здоров'ярозвивальної компетентностей, уміння використання їх у повсякденному житті. Багато вчених розглядають здоров'язбереження як педагогічний процес. І хоча змістове наповнення у цих трактуваннях відрізняється один від одного, головна увага дослідників акцентується на тому, що здоров'язбереження як педагогічний процес, спрямований на збереження, розвиток і зміцнення здоров'я, розвиток мотивації дотримання здорового способу життя, усвідомлення відповідальності щодо власного здоров'я та здоров'я довкілля [1, с. 54].

В дослідженнях О. Кирієнка та С. Мединського розглядається, що на сьогодні питання здоров'язбереження безсумнівно є актуальною та фундаментальною проблемою у всьому світі; визнання потреби забезпечення формування здоров'язбережувальної компетентності дорослого населення у США активно розв'язується на законодавчому рівні. Науковцями визначено 4 основні напрями діяльності Конгресу США щодо формування здоров'язбереження дорослого населення: освітня складова; покращення діяльності медичного забезпечення; підтримка та збереження здоров'я особистості; розвиток мережі оздоровчих закладів та спортивних клубів. Як показує аналіз законодавчої політики США, юридичні ініціативи викладені у нормативних

актах щодо формування здоров'язбережувальної компетентності дорослого населення спрямовані на підтримку й покращення рівня здоров'я особистості, родини і як результат забезпечення процвітання держави загалом.

Схарактеризовані законодавчі ініціативи спрямовані також на підтримку психічного здоров'я. [2, с. 177].

Н. Горук розглянула історичні аспекти розвитку неформальної освіти дорослих у США як дієвого чинника розбудови демократії у країні, виокремлено передумови її становлення та проаналізовала мету і завдання неформальної освіти дорослих у різні часові періоди [3, с. 201].

Д. Васильєва розглядає, що в процесі навчання математики можна сприяти формуванню не лише предметних компетентностей, а й ключових, зокрема здоров'язбережувальної компетентності. Розглянуто математичні задачі з теми «Відсотки», які можна пропонувати розв'язувати, щоб сприяти формуванню цінності здорового способу життя. Проаналізовано вплив цих задач на формування уявлень про здоровий спосіб життя. Наведено дані проведеного опитування учнів та вчителів. Виявлено, що в процесі розв'язування спеціально дібраних математичних задач, створюються умови для зацікавлення фактами про здоровий спосіб життя, що в подальшому впливає на формування відповідних цінностей та змін моделей поведінки. Вкраплення таких здач у навчальний процес впливає на ставлення до математики, на атмосферу у колективі, а також здійснює певний вплив на педагогів та батьків. Показано на прикладі однієї теми, що математика має значний аксіологічний потенціал [4, с. 48].

**Мета статті** – аналіз та оцінка ефективності педагогічних стратегій, які застосовуються у США для формування математичної складової здоров'я-збережувальної компетентності дорослих, з урахуванням сучасних освітніх підходів, міждисциплінарної інтеграції та потреб у розвитку критичного мислення й навичок прийняття рішень щодо здоров'язбереження на основі кількісної інформації.

**Виклад основного матеріалу.** Здоров'язбережувальна компетентність визначається як здатність здобувати, обробляти й застосовувати інформацію, що необхідна для прийняття обґрунтованих рішень щодо власного здоров'я. У структурі цієї компетентності математична складова (numeracy) — це уміння інтерпретувати та оперувати кількісними даними: статистикою, ризиками, індикаторами здоров'я тощо [5].

У сучасному освітньому дискурсі проблема формування здоров'я-збережувальної компетентності дорослого населення набуває міждисциплінарного характеру. Вона охоплює не лише традиційні сфери охорони здоров'я та профілактики захворювань, але й такі напрями, як цифрова грамотність, фінансова культура, критичне мислення й, зокрема, математична підготовка. Важливість математичної складової пояснюється тим, що більшість сучасних практик у сфері здоров'язбереження — від інтерпретації статистичних даних про стан здоров'я до розуміння ризиків у медицині та планування власної фізичної

активності — вимагають застосування базових і прикладних математичних знань [6]. Саме тому у Сполучених Штатах Америки формування математичної компетентності інтегрується у систему освіти дорослих та розглядається як ключовий інструмент підвищення медичної грамотності й забезпечення сталого розвитку суспільства [8].

Однією з фундаментальних педагогічних стратегій є інтеграція математичних завдань у програми з медичної та соціальної освіти дорослих. Наприклад, під час навчання англійської мови дорослих іммігрантів використовуються приклади з медичних інструкцій, страхових формулярів чи рецептів, що потребують базових математичних розрахунків: визначення дозування ліків, розрахунок індексу маси тіла, підрахунок витрат на медичні послуги [10]. Таким чином, математика стає не абстрактною дисципліною, а практичним інструментом, що безпосередньо впливає на якість життя дорослого населення.

Дослідження показують, що низький рівень математичної грамотності корелює з нижчою здатністю до самостійного прийняття рішень у сфері здоров'я, що, у свою чергу, призводить до підвищення ризиків хронічних захворювань і неефективного використання медичних ресурсів [12]. З огляду на це у США застосовуються педагогічні стратегії, спрямовані на поєднання елементів математичної грамотності з розвитком критичного мислення, статистичної обізнаності та вмінням інтерпретувати дані. Наприклад, у рамках програм Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA) активно впроваджуються модулі з аналізу статистики здоров'я та ризиків, які базуються на простих відсоткових і пропорційних розрахунках [13].

Важливим інструментом є використання проблемно-орієнтованого навчання (Problem-Based Learning, PBL), коли дорослим пропонують життєві ситуації, що вимагають математичних рішень. Такі завдання можуть стосуватися розрахунку калорійності раціону, вибору оптимальних фінансових планів для медичного страхування чи аналізу ефективності фізичних тренувань на основі біометричних показників [7]. У результаті дорослі здобувають не лише математичні знання, а й формують практичні навички застосування цих знань у сфері здоров'язбереження.

Варто відзначити, що особлива увага приділяється математичній статистиці як основі розвитку здоров'язбережувальної компетентності. Програми громадських коледжів і освітніх центрів для дорослих у США часто включають базові курси зі статистики, де студенти вчаться інтерпретувати медичні дослідження, розуміти показники ризику та прогнозів [9]. Таке навчання має подвійний ефект: з одного боку, воно підвищує здатність дорослих критично оцінювати інформацію, з іншого — допомагає їм ефективніше взаємодіяти з лікарями та системою охорони здоров'я.

Не менш важливим напрямом є цифрова математика (digital numeracy), адже значна частина сучасних програм здоров'язбереження у США реалізується через мобільні застосунки, фітнес-трекери та онлайн-платформи. Використання

цих технологій потребує здатності правильно інтерпретувати цифрові показники: кроки, пульс, рівень кисню в крові, статистику тренувань. Педагогічні стратегії у США орієнтовані на формування такої компетентності шляхом інтеграції математичних модулів у цифрову освіту дорослих.

Важливим результатом є формування не лише когнітивних, але й поведінкових установок. Дослідження свідчать, що дорослі, які мають вищий рівень математичної грамотності, частіше дотримуються профілактичних програм, більш відповідально ставляться до власного здоров'я та демонструють більшу стійкість до дезінформації [11]. Це підтверджує стратегічну роль математичної складової в контексті здоров'язбережувальної компетентності.

Таким чином, система освіти дорослих у США демонструє приклади ефективних педагогічних стратегій, що інтегрують математику у практики здорового способу життя. Серед них:

– контекстуалізація математичних завдань у медичних та соціальних ситуаціях;

– використання проблемно-орієнтованого навчання для розвитку практичних навичок;

– акцент на статистичній грамотності як основі медичної обізнаності;

– інтеграція цифрової математики у програми e-health та m-health;

– формування критичного мислення та поведінкових установок щодо здоров'я.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що формування математичної складової здоров'язбережувальної компетентності дорослих у США розглядається як один із ключових чинників підвищення рівня індивідуального та громадського здоров'я.

Система освіти дорослих у цій країні базується на інтеграції міждисциплінарних підходів, які поєднують математичну грамотність із практичними завданнями у сфері медицини, профілактики захворювань і розвитку здорового способу життя. Особливого значення набувають педагогічні стратегії, орієнтовані на контекстуалізацію навчання, використання проблемно-орієнтованого підходу, акцент на статистичній та цифровій грамотності, що уможливлює не лише засвоєння числових даних, але й розвиток критичного мислення, здатності приймати обґрунтовані рішення та відповідально ставитися до власного здоров'я.

Ефективність зазначених стратегій підтверджується тим, що дорослі, які володіють достатнім рівнем health numeracy, демонструють вищу готовність до участі у профілактичних заходах, краще взаємодіють із системою охорони здоров'я, знижують ризики розвитку хронічних хвороб і здатні більш відповідально управляти власними ресурсами у сфері здоров'я. Це, у свою чергу, зменшує навантаження на систему охорони здоров'я та сприяє економії соціальних витрат, що робить розвиток математичної грамотності стратегічним пріоритетом у галузі освіти дорослих.

Таким чином, можна зробити узагальнений висновок: педагогічні стратегії формування математичної складової здоров'язбережувальної компетентності дорослих у США мають високу ефективність завдяки поєднанню практичної орієнтації, міждисциплінарності та акценту на реальні потреби дорослого населення. Вони забезпечують не лише зростання рівня індивідуальної медичної обізнаності, але й сприяють зміцненню громадського здоров'я та сталому розвитку суспільства. Досвід США може слугувати методологічним орієнтиром для удосконалення освітньої політики в Україні, зокрема у сфері розвитку програм освіти дорослих, спрямованих на інтеграцію математичної і здоров'язбережувальної компетентностей.

***Література:***

1. Дудко С.Г. Теоретичні аспекти здоров'язбережувальної діяльності в умовах освітнього закладу. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 89-2022. С. 53-57.

2. Кирієнко О., Мединський С. Законодавче регулювання як складова формування здоров'язбережувальних компетентностей дорослого населення в США. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 3К(162) 23-24 березня 2023. Київ. С.173-179.

3. Горук Н. М. Історичні аспекти розвитку неформальної освіти дорослих у США. Вісник Львів. УН-ТУ. Серія педаг. 2010. Вип. 26. с. 201–207.

4. Васильєва, Д. Формування здоров'язбережувальної компетентності за допомогою математичних задач . Проблеми сучасного підручника, (33), 2024. 48–56.

5. Strategies to Address Low Health Literacy and Numeracy in Diabetes. URL: https://diabetesjournals.org/clinical/article/28/4/171/30597/Strategies-to-Address-Low-Health-Literacy-and

6. Bynner, J., & Parsons, S. (2006). New light on literacy and numeracy. National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy.

7. Coben, D., Colwell, D., Macrae, S., Boaler, J., Brown, M., & Rhodes, V. (2003). Adult numeracy: Review of research and related literature. National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy.

8. Desjardins, R. (2017). Political economy of adult learning systems: Comparative study of strategies, policies and constraints. Bloomsbury Academic.

9. Ginsburg, L., Manly, M., & Schmitt, M. J. (2006). The components of numeracy. National Center for the Study of Adult Learning and Literacy (NCSALL).

10. Kutner, M., Greenberg, E., Jin, Y., & Paulsen, C. (2006). The health literacy of America's adults: Results from the 2003 National Assessment of Adult Literacy. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics.

11. Peters, E., Dieckmann, N. F., Dixon, A., Hibbard, J. H., & Mertz, C. K. (2006). Less is more in presenting quality information to consumers. Medical Care Research and Review, 64(2), 169–190. https://doi.org/10.1177/1077558707064002030l

12. Reyna, V. F., Nelson, W. L., Han, P. K., & Dieckmann, N. F. (2009). How numeracy influences risk comprehension and medical decision making. Psychological Bulletin, 135(6), 943–973. https://doi.org/10.1037/a0017327

13. U.S. Department of Education. (2014). Adult Education and Family Literacy Act of 1998, as amended by the Workforce Innovation and Opportunity Act. Washington, DC. URL: https://aefla.ed.gov/

***References***:

1. Dudko S.H. (2022). Teoretychni aspekty zdoroviazberezhuvalnoi diialnosti v umovakh osvitnoho zakladu [Theoretical aspects of health-preserving activities in an educational institution]. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova seriia 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy – M.P. Dragomanov Scientific journal of the National Pedagogical University, series 5. Pedagogical sciences: realities and prospects. Vypusk 89 – Issue 89. S. 53-57. [in Ukrainian].

2. Kyriienko O., Medynskyi S. (2023). Zakonodavche rehuliuvannia yak skladova formuvannia zdoroviazberezhuvalnykh kompetentnostei dorosloho naselennia v SShA [Legislative regulation as a component of the formation of healthcare competences of the adults in the USA]. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriia 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury (fizychna kultura i sport) – M.P. Dragomanov Scientific journal of the National Pedagogical University, series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports). 3K(162). Kyiv. S.173-179. [in Ukrainian].

3. Horuk N. M. (2010). Istorychni aspekty rozvytku neformalnoi osvity doroslykh u SShA. Visnyk Lviv. UN-TU. Seriia pedah. 2010. Vyp. 26. s. 201–207. [in Ukrainian].

4. Vasylieva, D. (2024). Formuvannia zdoroviazberezhuvalnoi kompetentnosti za dopomohoiu matematychnykh zadach [Formation of health-preserving competence through mathematical problems]. Problemy suchasnoho pidruchnyka – Problems of the modern textbook, (33), 48–56.

5. Strategies to Address Low Health Literacy and Numeracy in Diabetes. URL: https://diabetesjournals.org/clinical/article/28/4/171/30597/Strategies-to-Address-Low-Health-Literacy-and

6. Bynner, J., & Parsons, S. (2006). New light on literacy and numeracy. National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy.

7. Coben, D., Colwell, D., Macrae, S., Boaler, J., Brown, M., & Rhodes, V. (2003). Adult numeracy: Review of research and related literature. National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy.

8. Desjardins, R. (2017). Political economy of adult learning systems: Comparative study of strategies, policies and constraints. Bloomsbury Academic.

9. Ginsburg, L., Manly, M., & Schmitt, M. J. (2006). The components of numeracy. National Center for the Study of Adult Learning and Literacy (NCSALL).

10. Kutner, M., Greenberg, E., Jin, Y., & Paulsen, C. (2006). The health literacy of America's adults: Results from the 2003 National Assessment of Adult Literacy. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics.

11. Peters, E., Dieckmann, N. F., Dixon, A., Hibbard, J. H., & Mertz, C. K. (2006). Less is more in presenting quality information to consumers. Medical Care Research and Review, 64(2), 169–190. https://doi.org/10.1177/1077558707064002030l

12. Reyna, V. F., Nelson, W. L., Han, P. K., & Dieckmann, N. F. (2009). How numeracy influences risk comprehension and medical decision making. Psychological Bulletin, 135(6), 943–973. https://doi.org/10.1037/a0017327

13. U.S. Department of Education. (2014). Adult Education and Family Literacy Act of 1998, as amended by the Workforce Innovation and Opportunity Act. Washington, DC. URL: https://aefla.ed.gov/

*УДК 378.091.26:616-092:005.336.2*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2144-2156*

**Недельська Світлана Миколаївна** д.мед.н.. професор, завідувачка кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет. https://orcid.org/0000-0003-2277-3875

**Моргунцова Світлана Андріївна** кандидат біологічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної, навчальної роботи та якості освіти, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/ 0000-0001-8998-201X

**Кряжев Олександр Володимирович** к.мед.н., доцент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/0000-0003-4258-975X

**Самохін Ігор Володимирович** к.мед.н., доцент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/0000-0001-7644-1046

**Мазур Вікторія Іванівна** к.мед.н., доцент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/0000-0001-9811-6850

**Ярцева Дар'я Олександрівна** к.мед.н., доцент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/0000-0002-8185-466X

**Кляцька Лариса Іванівна** к.мед.н., асистент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/ 0000-0002-0941-7852

**Федосєєва Олена Станіславівна** к.мед.н., асистент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/ 0009-0007-9171-981X

**Лямцева Олена Валентинівна** к.мед.н., асистент кафедри факультетської педіатрії, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, https://orcid.org/0000-0002-8185-466X

# ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ ТА ПЕРЕВІРКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ОБ'ЄКТИВНОГО СТРУКТУРОВАНОГО КЛІНІЧНОГО ІСПИТУ

**Анотація.** Враховуючи військовий стан в країні, коли частково обмежений доступ до отримання практичних навичок здобувачами, та існує проблема комплексних практично-орієнтованих кваліфікаційних іспитів, стало питання об'єктивного визначення якості отриманої медичної освіти.

**Мета:** висвітлити особливості складання та перевірки компетентностей під час проведення Об'єктивного Структурованого Клінічного Іспиту (ОСКІ).

Об'єктивний Структурований Клінічний Іспит, дозволяє оцінити такі базові компетентності, як навички комунікації та клінічного обстеження пацієнта, здатність визначати перелік необхідних клініко-лабораторних та інструментальних досліджень з оцінюванням їх результатів, виконувати певні медичні маніпуляції, встановлювати попередній діагноз, діагностувати загрозливі й невідкладні стани, визначати тактику ведення хворого та надавати екстрену медичну допомогу. Даний іспит ґрунтується на вимогах освітньої (освітньо-професійної) програми, розроблених на основі стандарту вищої освіти і програм дисциплін, включених в атестацію для відповідної спеціальності.

Основні завдання при проведенні ОСКІ дають можливість демонструвати набуті програмні результати підготовки у вигляді сучасних теоретичних знань, які були засвоєні під час навчання.

**Висновки.** Обов'язкове дотримання вимог до підготовки та проведення ОСП(К)І дає стовідсотковий успіх у досягненні основних принципів іспиту – об'єктивності та структурованості.

Тому, ОСКІ вважається потужним механізмом, що значно та якісно змінив підходи щодо підвищення рівня знань здобувачів освіти, став обов'язковим у багатьох закладах вищої освіти.

**Ключові слова:** здобувач, іспит, компетентності, станція.

**Nedelska Svitlana Mykolaivna** doctor of medicine, professor, head of the faculty department of pediatrics of Zaporizhzhya State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0003-2277-3875

**Morguntsova Svitlana Andriivna** Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical, Educational Work and Quality of Education of Zaporizhzhia State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0001-8998-201X

**Kryazhev Aleksandr Volodymyrovych** Doctor of Medicine, Associate Professor of the Department of Faculty Pediatrics of Zaporizhzhya State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0003-4258-975X

**Samokhin Ihor Volodymyrovych** Doctor of Medicine, Associate Professor of the Department of Faculty Pediatrics of Zaporizhzhya State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0001-7644-1046

**Mazur Viktoriya Ivanovna** Doctor of Medicine, Associate Professor of the Department of Faculty Pediatrics of Zaporizhzhya State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0001-9811-6850

**Yartseva Darya Oleksandrivna** Doctor of Medicine, Associate Professor of the Department of Faculty Pediatrics of Zaporizhzhya State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0002-8185-466X

**Klyatska Larysa Ivanivna** Candidate of Medical Sciences, Assistant Professor, Department of Pediatrics, Zaporizhia State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/ 0000-0002-0941-7852

**Fedoseeva Olena Stanislavivna** Candidate of Medical Sciences, Assistant Professor of the Department of Faculty Pediatrics of Zaporizhia State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/ 0009-0007-9171-981X

**Liamtseva Olena Valentynivna** Candidate of Medical Sciences, Assistant Professor, Department of Faculty Pediatrics, Zaporizhia State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0009-0003-5479-5953

## FEATURES OF PASSING AND VERIFICATION OF COMPETENCES DURING THE CONDUCT OF AN OBJECTIVE STRUCTURED CLINICAL EXAM

**Abstract.** Given the martial law in the country, when access to practical skills by applicants is partially limited, and there is a problem of comprehensive practically-oriented qualification exams, the question of objectively determining the quality of medical education received has arisen.

**Purpose:** to highlight the features of taking and testing competencies during the Objective Structured Clinical Examination (OSCE).

Objective Structured Clinical Examination allows you to assess such basic competencies as communication skills and clinical examination of the patient, the ability to determine the list of necessary clinical, laboratory and instrumental studies with the evaluation of their results, perform certain medical manipulations, establish a preliminary diagnosis, diagnose life-threatening and urgent conditions, determine patient management tactics, and provide emergency medical care.

This exam is based on the requirements of the educational (educational and professional) program, developed on the basis of the higher education standard and programs of disciplines included in the certification for the relevant specialty.

The main tasks during the OSCE provide an opportunity to demonstrate the acquired program results of training in the form of modern theoretical knowledge that was learned during training.

**Conclusions.** Mandatory compliance with the requirements for the preparation and conduct of the OSCE gives one hundred percent success in achieving the basic principles of the exam – objectivity and structure.

Therefore, the OSCE is considered a powerful mechanism that has significantly and qualitatively changed approaches to increasing the level of knowledge of education seekers, and has become mandatory in many higher education institutions.

**Keywords:** applicant, exam, competencies, station.

**Постановка проблеми.** Під час повномасштабної війни в Україні організація освітнього процесу у вітчизняних медичних (фармацевтичних) закладах вищої освіти (ЗВО) потребує безпечних для студентів та викладачів умов, та можливість забезпечення якості й доступності освіти [1].

Тому, коли з'явився частково обмежений доступ до отримання практичних навичок, а також передача від викладача особистого практичного досвіду, це стало підґрунтям для формування предметної компетентності [2].

Ще за часів пандемії COVID-19 були зроблені певні напрацювання, щодо проведення практичних занять у дистанційній формі, але проблема комплексних практично-орієнтованих кваліфікаційних іспитів особливо за переважної відсутності іноземних та частини вітчизняних студентів в Україні залишалась відкритою [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** свідчить, що особливої уваги заслуговує проведення Об'єктивного Структурованого Клінічного Іспиту (ОСКІ) (Objective Structured Clinical Examination – OSCE), який є складовою частиною обов'язкового для здобувачів ступеня вищої освіти, та завдяки якому визначається готовність випускника до провадження професійної діяльності та оцінюються клінічна майстерність і відповідні компетентності шляхом демонстрування практичних (клінічних) знань і навичок на реальному об'єкті [1]. Згідно діючого Наказу МОЗ України, щодо затвердження Змін до Порядку, умов та строків розроблення і проведення єдиного державного кваліфікаційного іспиту та критеріїв оцінювання результатів, зміст ОСП(К)І ґрунтується на вимогах освітньої (освітньо-професійної) програми, розроблених на основі стандарту вищої освіти і програм дисциплін, включених в атестацію для відповідної спеціальності, сформованих з урахуванням професійного стандарту (у разі наявності), та має базові практично-орієнтовані (клінічні) дисципліни [3].

**Мета** публікації полягає **у** висвітленні особливостей складання та перевірки компетентностей під час проведення ОСКІ.

**Виклад основного матеріалу.** Проведення ОСКІ має за мету докладного й об'єктивного визначення якості отриманої медичної освіти, а під час одного іспиту одночасно можна оцінити такі базові компетентності, як навички

комунікації та клінічного обстеження пацієнта, здатність визначати перелік необхідних клініко-лабораторних та інструментальних досліджень з оцінюванням їх результатів, виконувати певні медичні маніпуляції, встановлювати попередній діагноз, діагностувати загрозливі й невідкладні стани, визначати тактику ведення хворого та надавати екстрену медичну допомогу [2].

В сукупності студент демонструє набуті програмні результати навчання у вигляді сучасних теоретичних знань, які були засвоєні під час навчання, що є складовою основних завдань при проведенні ОСКІ [4].

Відтак, ОСКІ – це потужний механізм, що значно та якісно змінив підходи щодо підвищення рівня знань здобувачів освіти, тому на сьогоднішній день став обов'язковим у багатьох ЗВО світу [5].

Спочатку розробляється матриця ОСП(К)І – у вигляді графічного зображення дизайну (плану) іспиту, та має 2 складові – компетентності (за відсотковим розподілом) і станції ОСП(К)І, на яких їх перевіряють [3].

При складанні сценаріїв, необхідно дотримуватися основних вимог існуючого Наказу, а саме: мінімальна кількість сценаріїв для однієї станції становить не менше 10, вони повинні відрізнятися один від одного (містити різні клінічні ситуації) і змінюватися для кожної групи, яка складає ОСП(К)І. Середня тривалість роботи на одній станції ОСП(К)І складає від 5 до 10 хвилин і має бути однаковою на всіх станціях, а перерва між станціями становить не менше 1 хвилини та не більше 2 хвилин [3, 4].

Під час підготовки та проведення ОСКІ, основна увага приділяється перевірки компетентностей, складовими яких є:

1. Комунікативні навички (демонстрація здатності здійснювати взаємозв'язок між учасниками лікувального процесу або процесу реабілітації з метою обміну інформацією, узгодження дій, розробки спільної діяльності, вміння збирати медичну інформацію про пацієнта, інформацію про особу, заняттєву активність, середовище),
2. Збір скарг та анамнезу,
3. Об'єктивне обстеження (систем та органів пацієнта для виявлення, ідентифікації та інтерпретації симптомів і синдромів, візуальних ознак патологічного процесу, порушень функцій організму, обмежень активності, чинників середовища та особистих факторів),
4. Технічні навички (маніпуляції) – виконання маніпуляцій за заданим алгоритмом,
5. Діагностика,
6. Визначення тактики ведення та лікування (використання медичних виробів та лікарських засобів, мультимедійних ресурсів для проведення втручань, контролю за станом пацієнта, а також допоміжних засобів реабілітації в лікувально-діагностичному та реабілітаційному процесах),
7. Профілактика та пропаганда здорового способу життя,
8. Інше (в тому числі легальні та етичні аспекти) [3].

Також у здобувача є можливість продемонструвати когнітивні (пізнавальні) навички: демонстрація здатності критично мислити, аналізувати та розуміти процеси, які моделюються в умовах наближених до реальної клінічної практики, здатності до синтезу отриманої інформації, інтерпретації відомостей щодо перебігу захворювань чи патологічних станів, даних лабораторно-інструментальних методів дослідження та спроможності прийняти рішення щодо постановки медичного чи реабілітаційного діагнозу/прогнозу, тактики ведення пацієнта тощо [3, 6].

С початку проводиться оцінка комунікативних навичок, як навичок ефективного спілкування. При цьому здобувач демонструє здатність встановлення контакту, підтримання розмови, вміння домовлятися, доводити свою точку зору, тощо [7].

На думку авторів, важливою частиною комунікації є ввічливість - повага до гідності людей, доброзичливість, тощо [8].

Під час розробки розділу стосовно комунікативних навичок необхідно включати наступні складові, які озвучує здобувач:

1. Привітайтеся.
2. Запитайте, як можна звернутися до пацієнта.
3. Запитайте дату народження.
4. Назвіть своє ім’я, скажіть що Ви лікар і хочете поспілкуватися з пацієнтом, щодо його захворювання.
5. Запитайте, чи дає пацієнт інформовану згоду на Ваші дії, щодо обстеження та лікування (є обов’язковою формою, згідно діючого Наказу МОЗ України [9]).

Звертає на себе увагу, те, що здобувачу необов’язково називати своє прізвище та по батькові, достатньо тільки ім’я.

Також, при проходженні станції з педіатричного профілю, здобувач звертається з вищезазначеними питаннями до батьків, при цьому можна запитати або дату народження, або вік дитини.

При проходженні станцій з невідкладних станів (включаючи соматичну та хірургічну патологію) в деяких випадках недоречно включати розділ стосовно комунікативних навичок, бо умови завдання передбачають проведення негайних інтенсивних або реанімаційних заходів. Збір скарг та анамнезу.

При складанні данного розділу необхідно враховувати, що від поставлених запитань залежить правильність подальшої тактики та встановлення діагнозу. Спочатку питання повинні бути загальними і спрямувати здобувача на правильні і конкретні відповіді, а саме:

1. Запитайте, які скарги у пацієнта (не потрібно починати збір скарг з конкретних питань: чи є кашель, чи є температура, чи є слабкість, тощо),
2. Запитайте, коли з’явились скарги,
3. З чим Ви пов’язуєте виникнення даних скарг, та чи були подібні скарги в минулому,

4. Запитайте чи лікувались до звернення, та яка динаміка лікування (покращення, погіршення, без змін).

Отримавши відповіді, надалі розглядаються питання стосовно анамнестичних даних пацієнта.

Особливо, звертайте увагу на питання, які пов'язані з захворюваннями людини в минулому, хронічними станами та алергією.

На педіатричній станції здобувач задає ці питання батькам, при цьому запитання про алергічний анамнез або хронічні стани, можуть стосуватися як батьків, так і дитини.

Проведення об'єктивного обстеження вимагає чітких дій стосовно огляду, аускультації, перкусії або пальпації органів та систем, для виявлення патологічних змін та постановки попереднього діагнозу згідно пропонованій клінічній ситуації на різних станціях.

Враховуючи обмежений час перебування здобувача на станції, бажано не перенавантажувати даний розділ по кількості обстежень (як правило 1-2 обстеження), та короткі і чіткі етапи виконання (не більше 4-5 етапів). Частіше має місце поєднання огляду та перкусії або пальпації, огляду та аускультації органів та систем.

Якщо під час виконання огляду необхідно наочно показати патологічний процес, то можна надавати демонстративні матеріали (фото кольору шкіри чи слизових оболонок, висипку, крововиливи, пошкодження тканин, або асиметричні зміни, тощо). Це дуже актуально під час огляду шкіри та слизових оболонок з інфекційною, алергічною та аутоімунною патологією, травмах, жовтяницях тощо.

Можливі демонстрації різних аномалій, деформацій, генетичних дефектів.

Під час проведення аускультації, перкусії або пальпації основні етапи обстеження повинні включати: положення пацієнта та лікаря, місце розташування пальців, долоні або стетофонендоскопу, кроки проведення обстеження та межі ділянки обстежуємого органу. Якщо результат (зміни чи норму) наголошує стандартизований пацієнт, то здобувач обов'язково коментує ці зміни, а також каже при яких патологічних станах вони найбільш імовірні.

Бажано, щоб скарги, данні анамнезу, а надалі і виконання об'єктивного обстеження в одному сценарії співпадали з певним захворюванням органу чи однієї системи.

Технічні навички (маніпуляції) за заданим алгоритмом повинні мати чіткі етапи виконання, та необхідні складові: етап підготовки до маніпуляції, положення пацієнта, безпосередньо проведення маніпуляції та отриманий результат.

Також, пам'ятаємо про обмежений час перебування здобувача на станції, тому бажано в даному розділі включати 1, рідше 2 маніпуляції.

Перед проведення маніпуляції, або іншого додаткового втручання, необхідно бути впевненим, що пацієнт дав інформовану згоду на Ваші дії.

В цьому розділі можливо надати алгоритм проведення визначення наявності симптомів в больових точках або менінгіальних знаків, в залежності від типу станції (як правило 2-4 симптоми).

Наступний етап оцінювання здобувача є діагностика, яка включає наступні складові:

1. Встановлення попереднього діагнозу,
2. Призначення та оцінка додаткових методів обстеження,
3. Проведення диференційної діагностики,
4. Встановлення заключного діагнозу.

Попередній діагноз і його обґрунтування, ставиться на підставі скарг, даних анамнезу захворювання, анамнезу життя та фізикального обстеження. Для цього використовують лише типові для цього захворювання прояви і ознаки, узагальнюючи їх. Треба на перше місце поставити найбільш ймовірне захворювання у даного пацієнта і вказати інші подібні захворювання, для виключення яких необхідні додаткові дослідження [10].

Бажано попередній та заключний діагноз озвучувати згідно діючих класифікацій по нозологіям в протоколах та в МКХ-10.

Додаткові методи обстеження потрібно включати в алгоритм саме ті, які максимально підтверджують попередній діагноз і допоможуть в постановці заключного діагнозу. Також при цьому необхідно обмежити кількість обстежень до 3-5 (як правило це лабораторні та інструментальні методи, можливі варіанти тільки лабораторних методів обстеження). Окрім призначення додаткових методів обстеження, здобувачу наголошується, що його оцінка практичних навичок здійснюється і завдяки інтерпретації цих методів. Тому, необхідно не тільки перелічити методи, а й попросити результати вивести на екран, або надати в паперовому вигляді (в залежності від форми проведення іспиту).

При складанні результатів додаткових методів обстеження необхідно враховувати, що показники мають відрізнятися від норми або референтних значень в 2-3 та більше/менше рази. Це дозволить швидше зорієнтуватися при інтерпретації результатів, та матиме вищу об’єктивність при оцінюванні.

Для постановки диференційного діагнозу потрібно перерахувати загальні симптоми, які можуть бути при захворюванні, з яких проводиться диференціальна діагностика. Потім відзначаються відмінності в клінічній симптоматиці з використанням анамнестичних даних, фізикального обстеження, результатів лабораторного дослідження [10].

Діагнози, які будуть використовуватися в алгоритмі для диференційної діагностики повинні бути найбільш розповсюджені, мати відношення до захворювань тих же органів та систем (рідше суміжних, подібних), що і основне захворювання згідно сценарію, та не перевищувати 3-5 одиниць.

Важливо уникати включення діагнозів, які нерозповсюджені (мають поодинокі випадки у світі), або які не заплановані навчальною програмою (включаючи теми і для самостійної підготовки).

Обгрунтування заключного діагнозу (на підставі скарг хворого (вказати які), даних анамнезу хвороби, та результатів фізикального обстеження (вказати які), даних лабораторного або інструментального дослідження (вказати які) можна думати про…

Остаточний діагноз (вказується форма, тяжкість захворювання, а також ускладнення і супутні захворювання; етіологія основного захворювання; патогенез; патологічна анатомія (мікро і макро)) [10].

Згідно існуючого Наказу МОЗ України, допускається створення спарених станцій ОСП(К)І – об'єднаних одним сценарієм та розміщених послідовно для забезпечення демонстрації здобувачем навиків курації/ведення пацієнта з одним захворюванням/функціональним станом [3].

При проходженні спарених станцій оцінювання компетентностей стосовно розділів технічних навичок (маніпуляцій) та діагностики, як правило включають на кожній станції певного профілю, але при цьому умови завдань цих розділів не повинні дублюватися. Визначення тактики ведення та лікування пацієнта базується на даних отриманих при опрацюванні попередніх розділів та встановлення діагнозу. Першочергово, вирішується питання при яких умовах буде надаватися медична допомога: амбулаторно чи в умовах стаціонару.

Сценарії терапевтичного/педіатричного профілів, зазвичай потребують призначення режиму, дієти, обмеження фізичного навантаження та медикаментозної терапії. Сценарії хірургічного, акушерсько-гінекологічного профілю та невідкладні стани потребують алгоритм надання невідкладної допомоги або проведення серцево-легеневої реанімації, тощо.

Медикаментозна терапія передбачає призначення основних препаратів (вказувати назву по діючій речовині) згідно діючих протоколів лікування, з урахування назви препаратів, дозування (для педіатричного профілю – мг/кг ваги дитини), кратність та середня тривалість прийому. Бажано озвучувати мету даної терапії та очікуванні результати. Стосовно хірургічного втручання (при хірургічних станах, або при станах в акушерстві та гінекології), необхідно оговорювати мету, попередню підготовку до операції, хід операції / та об'єм, можливі ускладнення.

При цьому з'ясовується наявності інформованої згоди у пацієнта.

Профілактика та пропаганда здорового способу життя передбачає освітлення моментів первинної (виділення груп спостереження, проведення санітарно-просвітницької роботи, в т.ч. раціональне харчування та здоровий спосіб життя, дотримання плану обов'язкових та рекомендованих профілактичних щеплень, тощо), та вторинної профілактики (залежіть від клінічної ситуації).

Вважається, що здоровий спосіб життя – це комплекс дій і звичок, для покращення і підтримки здоров'я, включаючи фізичне вдосконалення, раціональне харчування, позитивні соціальні та емоційні взаємини, а також високоморальне ставлення до навколишнього середовища [11].

Тому в даний розділ необхідно включати основні складові, які будуть сприяти збереженню та зміцненню здоров'я, відносно певного алгоритму сценарію, що розглядається.

Останньою складовою компетентностей є розділ Інше (в т.ч. легальні та етичні аспекти), який найчастіше освітлює питання подальшої тактики та реабілітації з дотриманням прав пацієнтів на конфіденційність, інформовану згоду, питання стосовно відмови від лікування, а також етичні принципи, такі як мораль медпрацівників, їх поведінку, взаємозв'язки з хворими, з колегами, із суспільством [12]. При виконанні здобувачем конкретного клінічного завдання (за алго-ритмом) наповнення цього розділу може різнитися, залежно від профілю (дорослий пацієнт, дитина та підліток з батьками, хірургічне втручання, невідкладні стани, акушерсько-гінекологічна допомога, тощо), але має узагальнені принципи взаємодії «лікар-пацієнт», згідно існуючих конвенцій, декларацій та прав людини.

Також звертається увага на поняття академічної доброчесності, як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень [13].

**Висновки.** Таким чином, обов'язкове дотримання вимог до підготовки та проведення ОСП(К)І дає стовідсотковий успіх у досягненні основних принципів іспиту – об'єктивності та структурованості.

Тому, ОСКІ на сьогоднішній день змінив підходи щодо підвищення рівня знань здобувачів освіти, та є обов'язковим у багатьох ЗВО світу.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

**Conflicts of interest:** authors have no conflict of interest to declare.

***Література:***

1. Парфьонова О.І. Досвід організації об'єктивного структурованого практичного (клінічного) іспиту для студентів-медиків факультету підготовки іноземних громадян / О.І. Парфьонова // Медицина та фармація: освітні дискурси. – 2024. – Вип. 3. – С. 83-88.

2. Аналіз комунікативної діяльності учасників освітнього процесу М(Ф)ЗВО залежно від форми навчання / П. Микитенко, О. Власенко, І. Кучеренко // Український науково-медичний молодіжний журнал. Спеціальний випуск. – 2022. - № 2 (130). – С. 16–17.

3. Наказ Міністерство охорони здоров'я України № 900 від 24.05.2024 «Про затвердження Змін до Порядку, умов та строків розроблення і проведення єдиного державного кваліфікаційного іспиту та критеріїв оцінювання результатів» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0873-24

4. Культура наукового мовлення майбутнього магістра як складник його професійної компетентності / Г. Білавич, Б. Савчук, В. Ільницький, Н. Федчишин. - Гірська школа Українських Карпат. – 2020. – № 23. – С. 75–81.

5. Забезпечення якості освіти у вищій медичній школі : наук.-метод. Міжуніверситет. Конф. З міжнар. Участю. Одеса, 18–20 січня 2023 року : матеріали конф. / за ред. Д. мед. Н., проф. В. Г. Марічереда. [Електронне видання]. – Одеса : ОНМедУ, 2023. – 616 с. ISBN 978-966-443-123-8

6. Перцева Т. О. Застосування об'єктивного структурованого клінічного іспиту як етапу проведення атестації випускників державного закладу «Дніпропетровська Медична академія Міністерства охорони здоров'я України» / Т. О. Перцева, І. С. Шпонька, С. В. Захаров, О. О. Ханюков, О. І. Кравченко // Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інновації у вищій медичній та фармацевтичній освіті України» (16–17 травня 2019 року). – Тернопіль. – С. 45-47.

7. Концепція набуття комунікативних навичок у процесі дистанційного та очного навчання в умовах надзвичайних ситуацій / Л. М. Нуралієва, Л. М. Сиволоцька, О. О. Наливайко // Наука та освіта в дослідженнях молодих учених : матеріали III Всеукр. Наук.-практ. Конф. Для студентів, аспірантів, докторантів, молодих учених (Харків, 19 трав. 2022 р.) / [редкол. : Ю. Д. Бойчук (голов. Ред.) та ін.]. – Харків, 2022. – С. 32–33.

8. Формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти / Г. В. Білавич, М.А. Багрій, Н. Ю. Гречаник, С. І. Гнатишин. - Мед. Освіта. – 2022. – № 4 (98). – С. 77–81.

9. Форма первинної облікової документації № 003-6/о «Інформована добровільна згода пацієнта на проведення діагностики, лікування та на проведення операції та знеболення і на присутність або участь учасників освітнього процесу» (Форма № 003-6/о в редакції Наказів Міністерства охорони здоров'я № 549 від 08.08.2014, № 2837 від 09.12.2020). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0697-12#Text

10. Методичні рекомендації до практичних занять з навчальної дисципліни «Пропедевтика внутрішньої медицини» для студентів II курсу, спеціальність «Стоматологія» та викладачів / Михайловська Н.С., Шершньова О.В., Грицай Г.В. та ін, - Запоріжжя : ЗДМУ, 2020. - 27 с.

11. Основи здорового способу життя. Практичні роботи. Для самостійної роботи студентів [Електронний ресурс] : навч. Посіб. Для студентів усіх освітніх програм / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І. Ю. Карпюк, Т. К. Обезюк. – Електронні текстові дані (1 файл: 6.53 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 419 с.

12. Медична етика і деонтологія: навч. Посібник для самостійної роботи та дистанційного навчання студентів / Укл: Л. В. Гуліна, О. О. Зендик, Н. М. Козік. – Чернівці: Чернівецький нац. Ун-т, 2021 – 110 с.

13. Закон України «Про Освіту». Стаття 42 «Академічна доброчесність». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/ statja-42.htm.

***References***

1. Parfonova O.I. (2024) Dosvid orhanizatsii obiektyvnoho strukturovanoho praktychnoho (klinichnoho) ispytu dlia studentiv-medykiv fakultetu pidhotovky inozemnykh hromadian [Experience in organizing an objective structured practical (clinical) exam for medical students of the faculty of training foreign citizens]. Medycyna ta farmaciya: osvitni dyskursy. [Medicine and Pharmacy: Educational Discourses. – 2024. - Issue 3. - P. 83-88]. [in Ukrainian].

2. Mykytenko P., & Vlasenko O., & Kucherenko I. (2022). Analiz komunikatyvnoi diialnosti uchasnykiv osvitnoho protsesu M(F)ZVO zalezhno vid formy navchannia. [Analysis of the communicative activity of participants in the educational process of M(F)ZVO depending on the form of study]. Ukrainskyi naukovo-medychnyi molodizhnyi zhurnal. Spetsialnyi vypusk. [Ukrainian Scientific and Medical Youth Journal. Special Issue. - 2022. - No. 2 (130). - P. 16–17]. [in Ukrainian].

3. Nakaz Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy № 900 vid 24.05.2024 «Pro zatverdzhennia Zmin do Poriadku, umov ta strokiv rozroblennia i provedennia yedynoho derzhavnoho kvalifikatsiinoho ispytu ta kryteriiv otsiniuvannia rezultativ» (2024). [Order of the Ministry of Health of Ukraine No. 900 dated 05/24/2024 "On Approval of Amendments to the Procedure, Conditions and Terms of Development and Conduct of a Unified State Qualification Examination and Criteria for Evaluating Results"]. [in Ukrainian].

4. H. Bilavych, & B. Savchuk, & V. Ilnytskyi, & N. Fedchyshyn. (2020). Kultura naukovoho movlennia maibutnoho mahistra yak skladnyk yoho profesiinoi kompetentnosti [The culture of scientific speech of a future master as a component of his professional competence]. Hirska shkola Ukrainskykh Karpat. [Mountain School of the Ukrainian Carpathians. – 2020. – No. 23. – P. 75–81]. [in Ukrainian].

5. Zabezpechennia yakosti osvity u vyshchii medychnii shkoli : nauk.-metod. mizhuniversytet. konf. z mizhnar. uchastiu. (2023). [Ensuring the quality of education in higher medical school: scientific-methodological interuniversity conference with international participation]. Odesa, 18–20 sichnia 2023 roku : materialy konf. / za red. d. med. n., prof. V. H. Marichereda. [Elektronne vydannia]. – Odesa : ONMedU. [Odesa, January 18–20, 2023: conference proceedings / edited by Dr. of Medical Sciences, Prof. V. G. Marichered. [Electronic edition]]. [in Ukrainian].

6. T. O. Pertseva, & I. S. Shponka, & S. V. Zakharov, & O. O. Khaniukov, & O. I. Kravchenko (2019). Zastosuvannia obiektyvnoho strukturovanoho klinichnoho ispytu yak etapu provedennia atestatsii vypusknykiv derzhavnoho zakladu «Dnipropetrovska Medychna akademiia Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy» [Application of an objective structured clinical examination as a stage of certification of graduates of the state institution "Dnipropetrovsk Medical Academy of the Ministry of Health of Ukraine"]. Materialy XVI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu «Innovatsii u vyshchii medychnii ta farmatsevtychnii osviti Ukrainy» 16–17 travnia 2019 roku, m. Ternopil, s. 45-47. [Materials of the XVI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation “Innovations in Higher Medical and Pharmaceutical Education of Ukraine” (May 16–17, 2019). – Ternopil. - P. 45-47]. [in Ukrainian].

7. Nuraliieva L. M. (2022). Kontseptsiia nabuttia komunikatyvnykh navychok u protsesi dystantsiinoho ta ochnoho navchannia v umovakh nadzvychainykh sytuatsii [The concept of acquiring communication skills in the process of distance and face-to-face learning in emergency situations]. Nauka ta osvita v doslidzhenniakh molodykh uchenykh : materialy III Vseukr. nauk.-prakt. konf. dlia studentiv, aspirantiv, doktorantiv, molodykh uchenykh (Kharkiv, 19 trav. 2022 r.) / [redkol. : Yu. D. Boichuk (holov. red.) ta in.]. – Kharkiv, 2022. – C. 32–33 [Science and education in the research of young scientists: materials of the III All-Ukrainian scientific-practical conference for students, postgraduates, doctoral students, young scientists (Kharkiv, May 19, 2022) / [ed.: Yu. D. Boychuk (ed. chief) and others]. – Kharkiv, 2022. – P. 32–33]. [in Ukrainian].

8. H. V. Bilavych, & M. A. Bahrii, & N. Yu. Hrechanyk, & S. I. Hnatyshyn (2022) Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity Formation of communicative competence of higher education students]. Med. osvita. – 2022. – № 4 (98). – S. 77–81 [Medical education. – 2022. – No. 4 (98). – P. 77–81]. [in Ukrainian].

9. Forma pervynnoi oblikovoi dokumentatsii № 003-6/o «Informovana dobrovilna zghoda patsiienta na provedennia diahnostyky, likuvannia ta na provedennia operatsii ta znebolennia i na prysutnist abo uchast uchasnykiv osvitnoho protsesu» (Forma № 003-6/o v redaktsii Nakaziv Ministerstva okhorony zdorovia № 549 vid 08.08.2014, № 2837 vid 09.12.2020). [Primary accounting documentation form No. 003-6/o "Informed voluntary consent of the patient to diagnosis, treatment, and to surgery and anesthesia and to the presence or participation of participants in the educational process" (Form No. 003-6/o as amended by Orders of the Ministry of Health No. 549 dated 08.08.2014, No. 2837 dated 09.12.2020)]. [in Ukrainian].

10. Mykhailovska N.S., & Shershnova O.V., & Hrytsai H.V., & Kulynych T.O., & Lisova O.O., & Stetsiuk I.O. (2020). Metodychni rekomendatsii do praktychnykh zaniat z navchalnoi dystsypliny «Propedevtyka vnutrishnoi medytsyny» dlia studentiv II kursu, spetsialnist «Stomatolohiia» ta vykladachiv, [Methodological recommendations for practical classes in the academic discipline "Propaedeutics of Internal Medicine" for second-year students, specialty "Dentistry" and teachers]. ZDMU, Zaporizhzhia 2020, 27 s. [Zaporizhzhia: ZDMU, 2020. - 27 p.].

11. I. Yu. Karpiuk, & T. K. Obeziuk (2022). Osnovy zdorovoho sposobu zhyttia. Praktychni roboty. Dlia samostiinoi roboty studentiv [Fundamentals of a healthy lifestyle. Practical work. For independent work of students]. [Elektronnyi resurs] : navch. posib. dlia studentiv usikh osvitnikh prohram / KPI im. Ihoria Sikorskoho ; uklad.:. – Elektronni tekstovi dani (1 fail: 6.53 Mbait). – Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2022. – 419 s. [[Electronic resource]: teaching aids for students of all educational programs / Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute; Electronic text data (1 file: 6.53 MB). – Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2022. – 419 p.]. [in Ukrainian].

12. L. V. Hulina, & O. O. Zendyk, & N. M. Kozik (2021). Medychna etyka i deontolohiia: navch. posibnyk dlia samostiinoi roboty ta dystantsiinoho navchannia studentiv [Medical ethics and deontology: a textbook for independent work and distance learning for students]. Chernivtsi: Chernivetskyi nats. un-t, 2021 – 110. [Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2021 – 110 p.]. [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy «Pro Osvitu». Stattia 42 «Akademichna dobrochesnist» (2017). URL: http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/ statja-42.htm. [Law of Ukraine "On Education". Article 42 "Academic Integrity"]. [in Ukrainian].

*УДК 615.1:378:005.6*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2157-2168*

**Нікітюк Віталій Григорович** доктор філософії з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, https://orcid.org/0000-0001-7937-7334

**Маслак Ольга Іванівна** доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, м. Кременчук, https://orcid.org/0000-0001-6793-4367

**Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна** доктор фармацевтичних наук, професор, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-9337-7741

# ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ЯК ЧАСТИНА СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Питання забруднення навколишнього природнього середовища гостро постає як в Україні, так і в світі в цілому. В Україні це зумовлено збільшення обсягів виробленої продукції та обсягів утворюваних у процесі виробництва відходів, застарілим обладнанням та технологіями виробництва, а також воєнними діями рф, які впливають як на стан промислових підприємств, так і на довкілля внаслідок вибухів, використання хімічної зброї тощо.

**Метою статті** є розробка науково-методичних основ екологічного аудиту, що дозволяють ув'язати наслідки господарської діяльності промислового підприємства та їх вплив на його економічний стан та імідж на ринку.

**Матеріали та методи.** Методи дослідження: аналізу та синтезу, узагальнення. Матеріали дослідження: наукові публікації та інтернет-ресурсів у галузі екологічного менеджменту та екологічного аудиту, досвід провідних компаній світу у галузі екології.

**Результати роботи.** Проаналізована актуальність напрямку дослідження. Визначено проведення екологічного аудиту на промислових підприємствах. Узагальнено сутність комплексного екологічного аудиту промислового підприємства, його мету і завдання, суб'єкт і об'єкт, принципи, критерії та результат. Досліджено види екологічного аудиту. На підставі проведених досліджень запропоновано складники екологічного аудиту промислового підприємства. Удосконалено етапи проведення екологічного аудиту промислового підп-риємства, який запропоновано проводити в шість етапів.

**Висновки.** Встановлено, що проведення екологічного аудиту дозволить промисловим підприємствам підвищити свій імідж на ринку завдяки мінімізації негативного впливу на навколишнє природнє середовище та підвищення соціальної та екологічної відповідальності підприємства.

**Ключові слова:** екологічний менеджмент, екологічний аудит, промислове підприємство, відходи, програма проведення екологічного аудиту

**Nikitiuk Vitalii Hryhorovych** Doctor of Philosophy in Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, https://orcid.org/0000-0001-7937-7334

**Maslak Olga Ivanivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, https://orcid.org/0000-0001-6793-4367

**Sahaidak-Nikitiuk Rita Vasylivna** Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor, Institute for Advanced Training of Pharmacy Specialists of the National University of Pharmacy of Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-9337-7741

## ENVIRONMENTAL AUDIT AS PART OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL PLANT

**Abstract.** The issue of environmental pollution is acute both in Ukraine and in the world as a whole. In Ukraine, this is due to an increase in the volume of manufactured products and the volume of waste generated in the production process, outdated equipment and production technologies, as well as the military actions of the russian federation, which affect both the state of industrial plant and the environment as a result of explosions, the use of chemical weapons, etc.

**The aim of the article** is to develop scientific and methodological foundations of environmental auditing, which allow to link the consequences of the economic activities of an industrial plant and their impact on its economic condition and image in the market.

**Materials and methods.** Research methods: analysis and synthesis, generalization. Research materials: scientific publications and Internet resources in the field of environmental management and environmental auditing, the experience of the world's leading companies in the field of ecology.

**Work results.** The relevance of the research direction was analyzed. The conduct of an environmental audit at industrial plant was determined. The essence of the environmental audit of an industrial plant, its purpose and objectives, subject and object, principles, criteria and result were summarized. The types of environmental

audit were studied. Based on the research conducted, the components of the environmental audit of an industrial plant were proposed.

The stages of conducting an environmental audit of an industrial plant were improved, which was proposed to be conducted in six stages.

**Conclusions.** It has been established that conducting an environmental audit will allow industrial plants to improve their image on the market due to minimizing the negative impact on the surrounding natural environment and increasing the social and environmental responsibility of the enterprise.

**Keywords:** environmental management, environmental audit, industrial enterprise, waste, environmental audit program

**Постанова проблеми.** Забруднення навколишнього природнього середовища напряму пов'язане з виробничими процесами, які протікають на підприємствах різних галузей національної економіки, при цьому значний негативний вплив здійснюють нераціональне використання ресурсів, недосконаліть переробки виробничих відходів, викидів у повітря та скидів у водойми, недосконаліть технологічних процесів, низька економічна зацікавленість підприємств у впровадженні природоохоронних заходів тощо.

Тож найкращим рішенням щодо покращення екологічної ситуації в регіоні, де функціонує підприємство, є запровадження ефективної системи екологічного менеджменту.

Діяльність підприємства у галузі екологічного менеджменту здатна призвести до суттєвого економічного ефекту внаслідок економії та заощадження матеріальних й енергетичних ресурсів, зменшення екологічних платежів та штрафних санкцій.

Важливим завданням екологічного менеджменту є вдосконалення методичної бази проведення екологічного аудиту на промисловому підприємстві. Варто зазначити, що екологічний аудит повинен бути інтегрованим у програму комплексного аудиту підприємства (виробничого аудиту, аудиту фінансової діяльності, аудиту на відповідність тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впровадження екологічного менеджменту в діяльність підприємств присвячено роботи багатьох науковців, серед них можна виділити праці В. В. Журенко та В. О. Лебединця [1]. Питанням оцінювання екологічного ризику присвячені роботи Т. В. Бойко та А. О. Абрамова [2], Х. Р. Василишин [3], О. Карінцева [4], В. В. Монарх [5]. Питанням екологічного аудиту сьогодні приділяється значна увага науковців. Так, проблемні питання екологічного аудиту розглядалися Тетяною Бігун та Ельбіс Туліною [6], Д. С. Рижко, Т. Л. Слюніною і Л. В. Митрофановою [7]; сутність екологічного аудиту – Я. Мех, Р. Кулик [8], О. Петрик [9], шляхи удосконалення системи екологічного контролю – І. В. Басанцовим і О. С. Пантелейчук [10]. Правові аспекти екологічного аудиту досліджувались А. Нестеренко [11].

Але, незважаючи на значну кількість публікацій стосовно досліджуваної проблематики, існує потреба удосконалення алгоритму екологічного аудиту промислового підприємства.

**Метою статті** є розробка науково-методичних основ екологічного аудиту, що дозволяють ув'язати наслідки господарської діяльності промислового підприємства та їх вплив на його економічний стан та імідж на ринку.

**Виклад основного матеріалу.**

У Директиві ЄС 1836/93 [12] затверджено Правила екологічного управління та аудиту, які передбачають добровільну участь промислових підприємств у системі екологічного управління та аудиту ЄС. Варто зазначити, що підприємства, які реалізують зазначену систему, мають право використовувати спеціальну екологічну емблему.

В України відповідно до Закону «Про екологічний аудит» [13] екологічний аудит передбачає забезпечення додержання законодавства про охорону навколишнього природнього середовища в процесі господарської та іншої діяльності підприємства та являє собою «… документально оформлений системний незалежний процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, що включає збирання і об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності визначених видів діяльності, заходів, умов, системи екологічного управління та інформації з цих питань вимогам законодавства України про охорону навколишнього середовища та іншим критеріям екологічного аудиту» (Ст. 1 Закону України «Про екологічний аудит» від 24.06.2004 № 1862 - IV).

Міжнародний стандарт ISO [14-16] надає керівні правила щодо проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів системи екологічного менеджменту та компетентності й оцінки аудиторів.

Екологічний аудит є досить ефективним механізмом управління природоохоронною діяльністю, що дозволяє управляти прибутком промислового підприємства, його іміджом, якістю продукції, мінімізацією забруднення навколишнього природнього середовища у процесі виробництва тощо.

Відповідно до нормативно-правових актів [12-16] екологічний аудит промислового підприємства поділяють на:

- добровільний, який здійснюється стосовно будь-якого об'єкта на замовлення зацікавленого суб'єкта за згодою власника об'єкта;
- обов'язковий, що здійснюється на замовлення зацікавлених органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування щодо об'єктів або видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку у випадках банкрутства, приватизації, передачі в концесію об'єктів державної та комунальної власності, довгострокову оренду об'єктів державної або комунальної власності, створення на основі об'єктів державної та комунальної власності спільних підприємств, екологічного страхування об'єктів, завершення дії угоди про розподіл продукції відповідно до закону, в інших випадках, передбачених законом [13].

Аналіз наукових праць [6-11] висвітлив традиційний поділ екологічного аудиту промислового підприємства на:

- внутрішній;
- цільовий.

Внутрішній екологічний аудит промислового підприємства включає внутрішній контроль за виробничим процесом, облік ризику діяльності підприємства для довкілля та оцінку його слабких сторін та подання звіту про результати екологічного аудиту; цільовий екологічний аудит спрямований на оцінку аварій, інвентаризацію обладнання, оцінку потенційного ризику, оцінку стану довкілля.

На нашу думку, доцільно впроваджувати в діяльність підприємств комплексний екологічний аудит, який поєднує внутрішній і цільовий екологічний аудит, під яким доцільно розуміти систематичну оцінку всіх аспектів господарську діяльність промислового підприємства для встановлення розміру прямого чи непрямого впливу на стан довкілля та розробку заходів з оптимізації природокористування (рис. 1).

Завданням комплексного екологічного аудиту промислового підприємства є вирішення екологічних, економічних і соціальних завдань, які щільно взаємопов’язані між собою та впливають на результат діяльності підприємства (прибуток, імідж, рейтинг тощо).

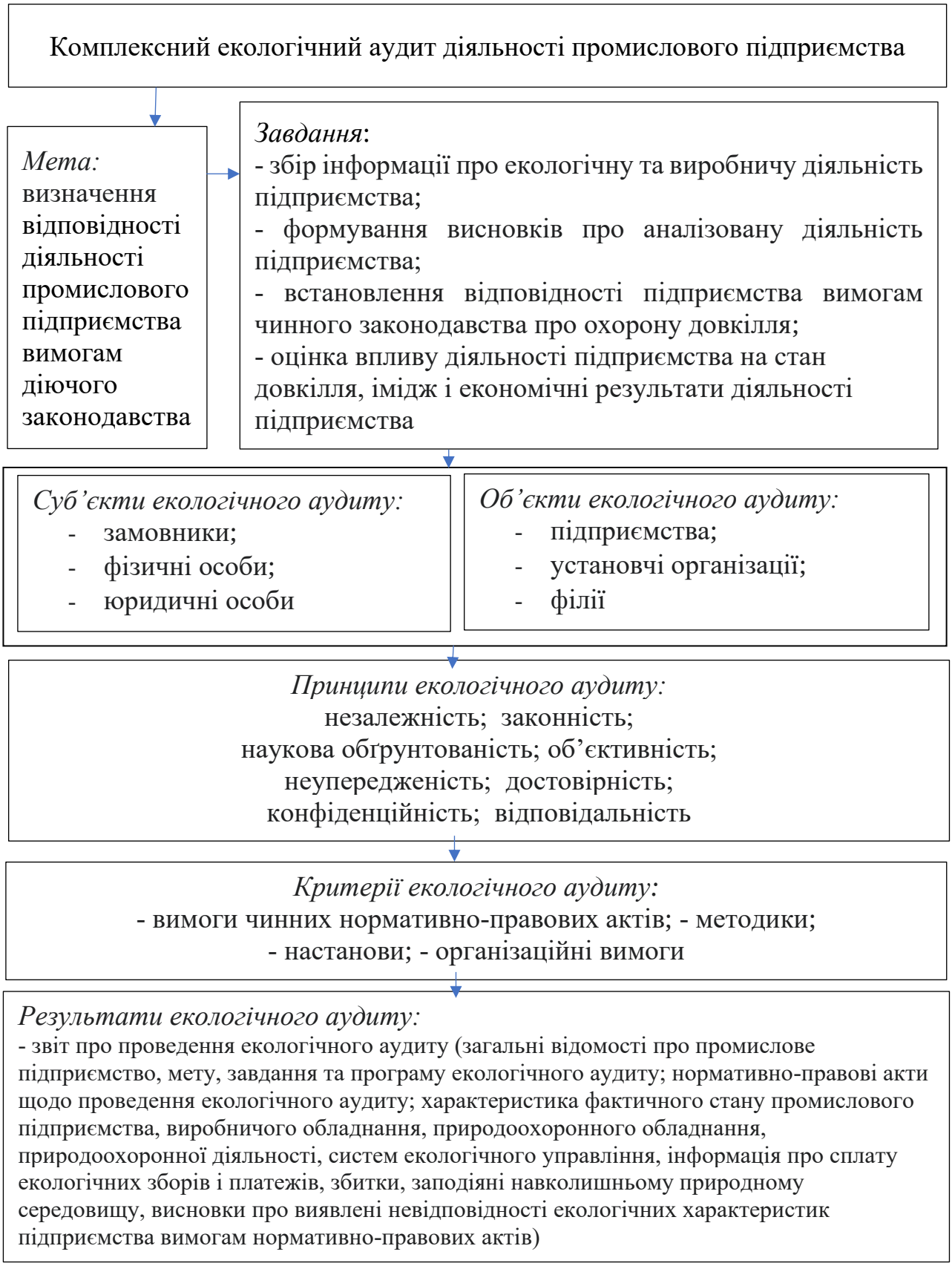



Рис. 1. Теоретичні основи екологічного аудиту промислового підприємства

Комплексний екологічний аудит діяльності промислового підприємства буде включати:

- екологічний аудит виробничого процесу – вивчення якісного й кількісного впливу виробничого процесу на стан навколишнього природнього середовища;
- екологічний аудит обладнання – інвентаризація виробничого та природоохоронного обладнання;
- екологічний аудит екологічного ризику – інформування наглядових організацій та громадян про можливу аварію, виявлення можливих аварій, визначення порядку розрахунку збитків, завданих діяльністю підприємства;
- *екологічний аудит стану довкілля навколо промислового підприємства* – оцінка впливу на навколишнє природне середовище забруднення.

*При цьому варто розрізняти екологічний аудит промислового підприємства в таких сферах господарської діяльності, як екологічна, виробнича, екологічна та соціальна* (рис. 2).

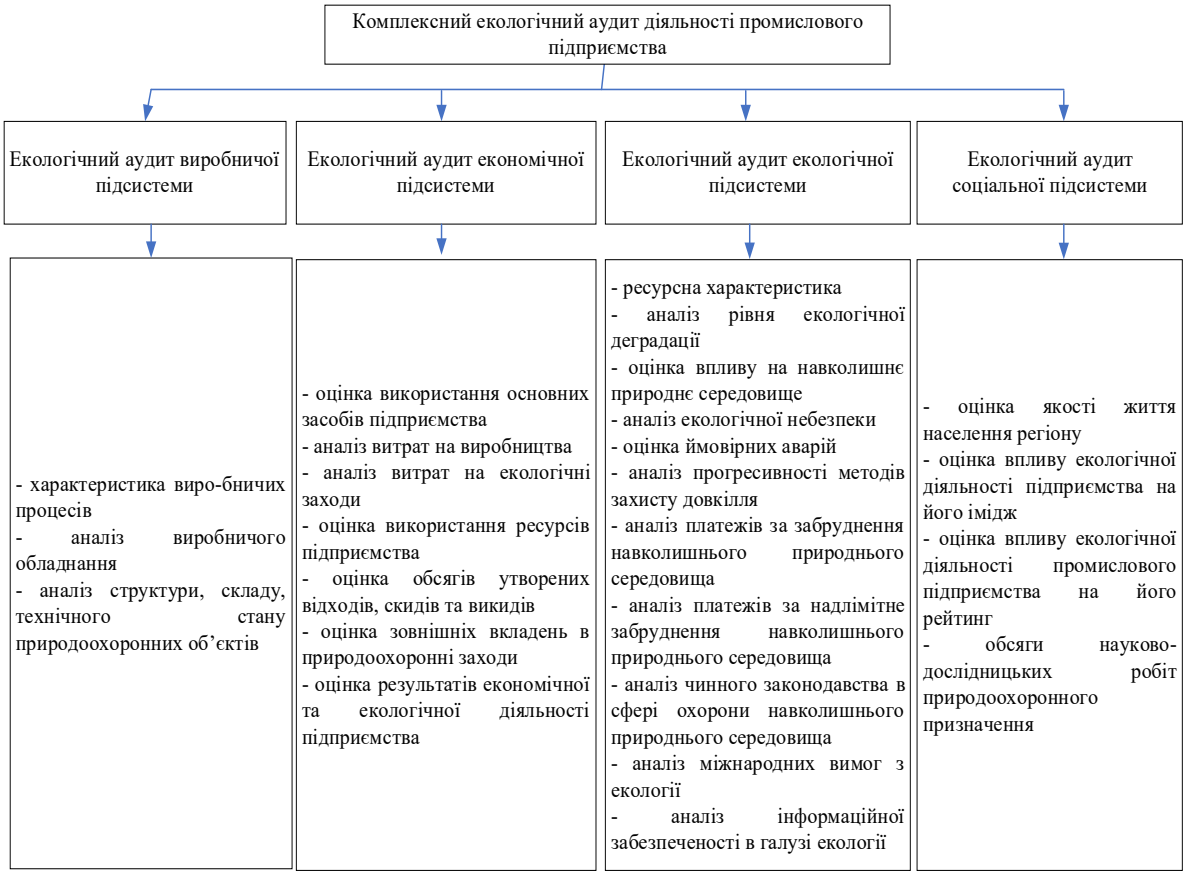



Рис. 2. Складники екологічного аудиту промислового підприємства

Програма екологічного аудиту, як і будь-якого аудиту, повинна постійно удосконалюватися та підтримуватись у робочому стані з урахуванням важливості для навколишнього природнього середовища результатів попередніх

аудитів та містити відповідальність щодо проведення екологічного аудиту, надання звітності за його результатами; визначення критеріїв, сфери застосування, частоти й методів проведення екологічного аудиту.

На підставі проведених досліджень наукових джерел та досвіду провідних підприємств визначено, що екологічний аудит доцільно проводити в 10 етапів:

- перший етап: ініціювання екологічного аудиту;
- другий етап: підготовчий;
- третій етап: збір інформації;
- четвертий етап: аналіз документів та інформаційного забезпечення екологічної діяльності промислового підприємства;
- п’ятий етап: аналіз готовності промислового підприємства до створення та/або постійного удосконалення системи екологічного менеджменту;
- шостий етап: аналіз впливу діяльності промислового підприємства на довкілля;
- сьомий етап: оцінювання ризиків екологічної діяльності промислового підприємства;
- восьмий етап: складання звіту з екологічного аудиту промислового підприємства;
- дев’ятий етап: розробка рекомендацій щодо мінімізації впливу на довкілля;
- десятий етап: представлення звіту з екологічного аудиту промислового підприємства зацікавленим особам (рис. 3).

На першому етапі відбувається ініціювання екологічного аудиту, а саме визначення керівника і групи виконавців, визначення мети проведення екологічного аудиту та його здійсненності.

На другому етапі необхідно розробити план проведення екологічного аудиту, розподілити завдання в групі виконавців, що здійснює екологічний аудит, визначити джерела аудиторських доказів та джерела впливу промислового підприємства на довкілля, сформувати систему показників, які охарактеризують вплив підприємства на довкілля, вибір критерії оцінки результатів екологічного аудиту, визначити ключові питання екологічного аудиту та екологічних зобов’язань.

Третій етап присвячено збору інформації щодо екологічної діяльності підприємства, впливу підприємства на довкілля та джерела впливу та вивчення звітності та бухгалтерської і природоохоронної документації та додаткової інформації щодо питань екології; оцінювання повноти, достовірності та якості отриманої інформації.

Основними джерелами інформації про господарську діяльність промислового підприємства є думка вищого керівництва, топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки, виконавців та працівників промислового підприємства; зовнішні та внутрішні звіти та публікації; первинні документи промислового підприємства; бухгалтерські звіти та звіти з фінансово-

господарської діяльності підприємства; усні відповіді співробітників промислового підприємства; результати інвентаризації майна промислового підприємства.

На четвертому етапі аналізуються документи системи менеджменту та окремо системи екологічного менеджменту та відповідності вимогам чинного законодавства в галузі екології та вимогам стандарту ISO серії 14000, екологічного паспорту тощо.

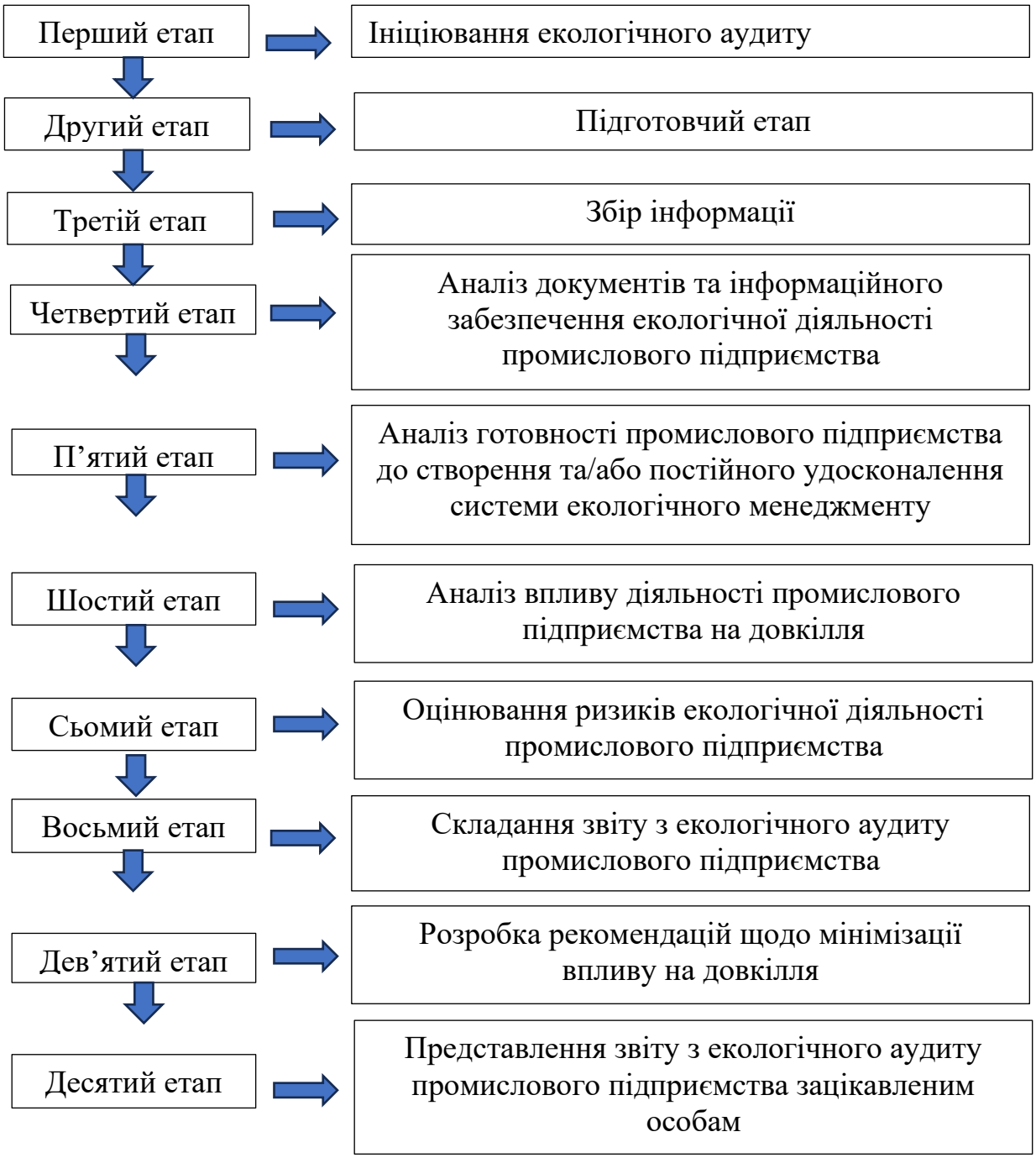



Рис. 3. Методика проведення екологічного аудиту промислового підприємства

П’ятий етап присвячено кількісному й якісному оцінюванню результатів послідовного удосконалення системи екологічного менеджменту.

Далі (шостий етап) здійснюється опрацювання зібраної на другому етапі інформації та безпосередній аналіз за відібраними на першому етапі показниками за такими напрямками:

- оцінка по фінансових показниках;
- оцінка по екологічних показниках;
- оцінка по нефінансових показниках;
- оцінка по економічних показниках;
- оцінка по соціальних показниках;
- аналіз подій і умов, що впливають на оцінку безперервності діяльності.

За результатами розрахунків здійснюється узагальнення отриманих результатів та розрахунок інтегрального показника результативності еколо-гічного аудиту.

На сьомому етапі здійснюється оцінювання, розрахунок та розподіл за шкалами величини інтегрального показника ризиків екологічної діяльності промислового підприємства. На підставі розрахованої величини інтегрального показника ризиків екологічної діяльності промислового підприємства пропонуються заходи з його мінімізації, наприклад, передача ризику, страхування, зниження тощо.

Восьмий етап присвячено складанню звіту за результатами проведеного екологічного аудиту та визначення ключових питань щодо екологічних зобов’язань підприємства.

На дев’ятому етапі розробляють рекомендації щодо поліпшення стану довкілля навколо досліджуваного об’єкта на підставі отриманих результатів екологічного аудиту.

Після розробки рекомендацій (на десятому етапі) доцільно представити та обговорити звіт з екологічного аудиту зацікавленим особам з метою визначення ключових напрямків (показників, сфер) діяльності підприємства.

Упровадження екологічного аудиту в діяльність промислових підприємств дозволить їм отримати додаткову вигоду, а саме покращити прибутковість підприємства, підвищити його імідж та рейтингові показників серед конкурентів, зменшити штрафи, пов’язані з нетриманням вимог у галузі екології, податки та платежі за природокористування, підвищити ефективність використання матеріальних і енергетичних ресурсів, мінімізувати ризики екологічних катастроф тощо.

**Висновки.** Запропонована методика проведення екологічного аудиту промислового підприємства дозволяє вирішити низку завдань, пов’язаних з екологічною діяльністю промислового підприємства для уникнення помилок і витрат, а також для розробки та вибору екологічно обґрунтованих господарських рішень на базі управління фінансовими, екологічними та соціальними ризиками та розробку заходів у рамках екологічного менеджменту.

***Література:***

1. Журенко В. В., Лебединець В. О. Аналіз стану впровадження систем екологічного менеджменту на підприємствах з виробництва лікарських засобів в Україні. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 1 трав. 2021 р. Луцьк : «Волиньполіграф», 2021. С. 48–51.

2. Бойко Т. В., Абрамова А. О. Оцінювання екологічних ризиків від впливів на навколишнє середовище техногенних об'єктів. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. № 4. С. 31–35.

3. Василишин Х. Р. Науково-методичні засади оцінювання екологічного ризику в Україні в контексті реалізації екологічного страхування. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 355–363.

4. Карінцева О. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388.

5. Монарх В. В. Поняття і підходи до оцінки екологічних ризиків. Інтернаука. 2017. № 7. С. 50–54.

6. Бігун Тетяна, Туліна Ельбіс. Екологічний аудит в україні: шляхи вирішення деяких проблем. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 11. С. 92–97

7. Рижко Д. С., Слюніна Т. Л., Митрофанова Л. В. Удосконалення екологічного аудиту в Україні: аналіз законодавства та міжнародного досвіду. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С.376-382.

8. Мех Я., Кулик Р. Екологічний аудит: сутність і проблеми становлення. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 2. С. 45–48

9. Петрик О. Екологічний аудит в Україні: проблеми методики та організації. Бухгалтерський облік і аудит. 2004. № 8. С. 51–56.

10. Басанцов І. В., Пантелейчук О. С. Екологічний аудит в Україні: актуальність, проблемні питання та напрями удосконалення.Механізм регулювання екон. 2010.№ 1.С.38-46.

11. Нестеренко Анна. Роль екологічного аудиту в концепції розвитку збалансованого природокористування: правові аспекти. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер.: Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 1. С. 220–227.

12. Corrigendum to Council Regulation (EEC) No 1836/93 of 29 June 1993 allowing voluntary participation by companies in the industrial sector in a Community eco-management and audit scheme (OJ No L 168 of 10. 7. 1993)

13. Про екологічний аудит : Закон України від 24.06.2004 № 1862-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. № 45. С. 500. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text (дата звернення: 28.08.2025).

14. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT). Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. □Чинний від 01.07.2016□. Київ : ДП УкрНДНЦ 2016. 30 с. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/url/view.php?id=103300 (дата звернення: 28.08.2025).

15. ДСТУ ISO 14012-97 Керівні вказівки по здійсненню екологічного аудиту. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів по екології. Київ: ГОССТАНДАРТ УКРАИНЫ, 1997

16. ДСТУ ISO 19011:2019 Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT), Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 40 с.

***References***

1. Zhurenko, V.V., Lebedynets, V.O. (2021). Analiz stanu vprovadzhennia system ekolohichnoho menedzhmentu na pidpryiemstvakh z vyrobnytstva likarskykh zasobiv v Ukraini [Analysis of the status of implementation of environmental management systems at pharmaceutical manufacturing enterprises in Ukraine]. Problemy ratsionalnoho vykorystannia sotsialno-

ekonomichnoho, ekoloho-enerhetychnoho, normatyvno-pravovoho potentsialu Ukrainy ta yii rehioniv, 48–51. [in Ukrainian].

2. Boiko, T.V., Abramova, A.O. (2015). Otsiniuvannia ekolohichnykh ryzykiv vid vplyviv na navkolyshnie seredovyshche tekhnohennykh obiektiv [Assessment of environmental risks from environmental impacts of man-made objects]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu,* 4, 31–35. [in Ukrainian].

3. Vasylyshyn ,Kh.R. (2013). Naukovo-metodychni zasady otsiniuvannia ekolohichnoho ryzyku v Ukraini v konteksti realizatsii ekolohichnoho strakhuvannia [Scientific and methodological principles of environmental risk assessment in Ukraine in the context of environmental insurance implementation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 23.10, 355–363. [in Ukrainian].

4. Karintseva, O. (2017). Naukovo-metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia ekolohichnoho ryzyku riznykh vydiv ekonomichnoi diialnosti [Scientific and methodological approach to assessing the environmental risk of various types of economic activity]. *Marketynh i menedzhment innovatsii,* 3, 378–388. [in Ukrainian].

5. Monarkh, V.V. (2018). Poniattia i pidkhody do otsinky ekolohichnykh ryzykiv [Concepts and approaches to environmental risk assessment]. *Internauka*, 7, 50–54. [in Ukrainian].

6. Bihun, Tetiana, Tulina, Elbis (2020). Ekolohichnyi audyt v ukraini: shliakhy vyrishennia deiakykh problem [Environmental audit in Ukraine: ways to solve some problems]. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i parvo*, 11, 92–97. [in Ukrainian].

7. Ryzhko, D.S., Sliunina, T.L., Mytrofanova, L.V. (2025). Udoskonalennia ekolohichnoho audytu v Ukraini: analiz zakonodavstva ta mizhnarodnoho dosvidu [Improving environmental auditing in Ukraine: analysis of legislation and international experience]. *Biznes Inform*, 4, 376–382. [in Ukrainian].

8. Mekh, Ya., Kulyk, R. (2020). Ekolohichnyi audyt: sutnist i problemy stanovlennia [Environmental audit: essence and problems of development]. *Bukhhalterskyi oblik i audit,* 2, 45–48. [in Ukrainian].

9. Petryk, O. (2004). Ekolohichnyi audyt v Ukraini: problemy metodyky ta orhanizatsii [Environmental audit in Ukraine: problems of methodology and organization]. *Bukhhalterskyi oblik i audit*, 8, 51–56. [in Ukrainian].

10. Basantsov, I.V., Panteleichuk, O.S. (2010). Ekolohichnyi audyt v Ukraini: aktualnist, problemni pytannia ta napriamy udoskonalennia [Environmental audit in Ukraine: relevance, problematic issues and areas for improvement]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*, 1,38-46.[Ukr].

11. Nesterenko, Anna. (2024). Rol ekolohichnoho audytu v kontseptsii rozvytku zbalansovanoho pryrodokorystuvannia: pravovi aspekty [The role of environmental audit in the concept of sustainable development of nature management: legal aspects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika",* Ser.: Yurydychni nauky, 11(1), 220–227. [in Ukrainian].

12. Corrigendum to Council Regulation (EEC) No 1836/93 of 29 June 1993 allowing voluntary participation by companies in the industrial sector in a Community eco-management and audit scheme (OJ No L 168 of 10. 7. 1993). [in Ukrainian].

13. Pro ekolohichnyi audyt : Zakon Ukrainy vid 24.06.2004 № 1862-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text (data zvernennia: 28.08.2025).

14. DSTU ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT) (2016). Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia. Chynnyi vid 01.07.2016. 30 s. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/url/view.php?id=103300 (data zvernennia: 28.08.2025). [in Ukrainian].

15. DSTU ISO 14012-97 (1997). Kerivni vkazivky po zdiisnenniu ekolohichnoho audytu. Kvalifikatsiini vymohy do audytoriv po ekolohii. [in Ukrainian].

16. DSTU ISO 19011:2019 (2020). Nastanovy shchodo provedennia audytiv system upravlinnia (ISO 19011:2018, IDT), Kyiv : DP «UkrNDNTs», 40. [in Ukrainian].

*УДК 378.014:81:37.091*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2169-2178*

**Островський Олександр Олександрович** доктор філософії з галузі знань освіта, доцент кафедри філології, Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II, м. Берегове, https://orcid.org/0000-0003-0441-6866

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ФІЛОЛОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ЯК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ НА РИНКУ ПРАЦІ

**Анотація.** У статті розглядаються особливості формування професійної компетентності майбутніх учителів філологічних спеціальностей як ключового чинника їх конкурентоспроможності на сучасному ринку праці. Актуальність теми обумовлена трансформацією вищої педагогічної освіти та зростаючими вимогами до професійної підготовки майбутніх педагогів у контексті глобалізаційних, соціально-економічних та технологічних змін. Метою дослідження є систематизація прогресивних підходів до підготовки майбутніх учителів філологічних спеціальностей та виявлення ключових чинників формування їх професійної компетентності. Для досягнення мети проведено огляд сучасних наукових напрацювань, аналіз законодавчих та освітніх стандартів, а також узагальнення результатів практичних досліджень щодо використання інтерактивних методів, проектних технологій і контекстного навчання у підготовці педагогів-словесників.

Визначено, що сучасна професійна компетентність майбутніх учителів філологічних спеціальностей включає не лише володіння теоретичними знаннями й методичною підготовкою, а й розвиток комунікативних, міжкультурних, цифрових та креативних компетентностей. У результаті дослідження охарактеризовано ключові аспекти професійної компетентності майбутніх учителів, встановлено ефективність інтеграції інноваційних освітніх технологій в освітній процес ЗВО. Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні наукового уявлення про структуру та зміст професійної компетентності вчителів-філологів, що може бути використано у подальших педагогічних дослідженнях. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для удосконалення освітніх програм та розробки методичних рекомендацій для підготовки конкурентоспроможних педагогів-словесників.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному розгляді професійної компетентності майбутніх учителів філологічних спеціальностей у контексті сучасних освітніх трансформацій та визначенні ключових векторів

інноватизації навчального процесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з впровадженням та тестуванням запропонованих методичних підходів у конкретних ЗВО та оцінкою їхньої ефективності у формуванні конкурентоспроможних майбутніх учителів філологічних спеціальностей.

**Ключові слова:** професійна компетентність, майбутні вчителі філологічних спеціальностей, конкурентоспроможність, інтерактивні методи навчання, контекстне навчання, професійна підготовка, інноваційні освітні технології.

**Ostrovsky Oleksandr Oleksandrovych** doctor of philosophy in the field of knowledge, education, associate professor of the department of philology, Transcarpathian Hungarian Institute named after. F. Rakotsi II, Berehove, https://orcid.org/0000-0003-0441-6866

## PECULIARITIES OF THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS OF PHILOLOGICAL SPECIALTIES AS COMPETITIVE INDIVIDUALS ON THE LABOR MARKET

**Abstract.** The article examines the peculiarities of the formation of professional competence of future teachers of philological specialties as a key factor in their competitiveness on the modern labor market. The relevance of the topic is due to the transformation of higher pedagogical education and the growing requirements for professional training of future teachers in the context of globalization, socio-economic and technological changes. The purpose of the study is to systematize progressive approaches to the training of future teachers of philological specialties and to identify key factors in the formation of their professional competence. To achieve the goal, a review of modern scientific developments, an analysis of legislative and educational standards, as well as a generalization of the results of practical research on the use of interactive methods, project technologies and contextual learning in the training of lexicographers were carried out. It was determined that the modern professional competence of future teachers of philological specialties includes not only the possession of theoretical knowledge and methodical training, but also the development of communicative, intercultural, digital and creative competences. As a result of the study, the key aspects of the professional competence of future teachers were characterized, the effectiveness of the integration of innovative educational technologies into the educational process of higher education institutions was established. The theoretical significance of the research lies in the expansion of the scientific idea about the structure and content of the professional competence of philology teachers, which can be used in further pedagogical research. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the obtained results to improve educational programs and develop methodological recommendations for the

training of competitive lexicographers. The scientific novelty of the study consists in a comprehensive consideration of the professional competence of future teachers of philological specialties in the context of modern educational transformations and the determination of key vectors of the innovation of the educational process. Prospects for further research are related to the implementation and testing of the proposed methodological approaches in specific higher education institutions and the assessment of their effectiveness in the formation of competitive future teachers of philological specialties.

**Keywords:** professional competence, future teachers of philological specialties, competitiveness, interactive teaching methods, contextual learning, professional training, innovative educational technologies.

**Постановка проблеми.** Кожному етапу розвитку людства притаманні специфічні, нові, сучасні вимоги до професійної підготовки майбутніх вчителів філологічних спеціальностей. Безумовно, такі особистісні та професійні якості, як комунікабельність, педагогічна майстерність, висока культура мовлення, емпатія, тактовність, не втратили своєї цінності в умовах технологічного прогресу. Однак, нині майбутні вчителі філологічних спеціальностей, крім володіння професійними компетентностями, повинні виявляти читацьку грамотність, міжкультурну толерантність, цифрову грамотність, здатність застосовувати медіаресурси у професійній діяльності. Нові державні освітні стандарти передбачають підготовку конкурентоспроможних педагогів, які здатні реалізувати свій професійний потенціал в мінливих умовах. Професійна діяльність вчителі-словесників, також вимагає розвинених комунікативних вмінь та досконалого володіння мовними засобами й мовою. Однак, як показує практика, у випускників філологічних спеціальностей в педагогічних ЗВО часто виникають труднощі з підбором мовних засобів відповідно до комунікативних ситуацій; у вмінні знаходити нестандартні рішення педагогічних та комунікативних проблем; у проєктуванні ефективних методичних та комунікаційних стратегій; в адаптації до соціальної та професійної сфер. Описані результати вказують на те, що якість вищої педагогічної філологічної освіти визначається відповідністю характеристик майбутніх вчителів філологічних спеціальностей вимогам соціуму. Такі приписи нині спрямовані, перш за все, не на високий рівень теоретичної підготовки випускників, а на професійну компетентність в контексті реалізації практичних завдань, креативність майбутнього педагога, здатність ефективно реалізовувати професійні завдання, як у класичних, так і нестандартних ситуаціях. Очевидно, що існуюча система професійної підготовки майбутніх вчителів філологічних спеціальностей не повною мірою використовує можливості освітнього процесу педагогічних ЗВО для формування професійної компетентності здобувачів.

**Аналіз останніх дослідежнь і публікацій.** Питання вдосконалення різних аспектів професійної підготовки вчителів філологічних спеціальностей

перебуває в центрі уваги педагогічної громадськості. Дослідники вдаються до виокремлення маркерів професійної компетентності вчителів української мови та літератури (Р. Дубровський та І. Комінярська [4]), наголошують на важливості вирішення дилем та викликів філологічної освіти в умовах воєнного стану в Україні (Ю. Герасименко, Л. Богуславська та Н. Макогончук [6]). Звертаючи увагу на існуючі виклика часу С. Кутова систематизувала інноваційні підходи до підготовки майбутніх учителів-словесників [8]. В цьому узусі цікавими є напрацювання Н. Мукан та М. Гаврилюк. Що стосуються вивчення специфіки підготовки майбутніх учителів української мови і літератури до професійної діяльності у науково-педагогічних наративах [9].

Сьогодення висуває нові вимоги до професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей, що, природньо, зумовлює розгортання низки досліджень, які стосуються формування специфічних професійних якостей студентів-філологів. Так, Н. Арістова розробила теоретичні та методичні тактики формування професійної суб'єктності майбутніх філологів [1]; Л. Коваленко звертає увагу на специфіку розвиток професійної компетентності вчителів філологічних спеціальностей [7]; Н. Ничкало, Л. Лук'янова та Л. Хомич узагальнили зарубіжний досвід професійної підготовки вчителя та визначили можливі шляхи його впровадження в українських реаліях [10]; Л. Олефіренко окреслила питання професійної підготовки майбутніх учителів до розвитку кар'єри в дискурсі сучасної педагогічної теорії [11]. Трансформації сучасної освіти змінюють умови професійної діяльності вчителів філологічних спеціальностей. Тому О. Підопригора та Г. Локарєва окреслили значущі важелі вирішення цієї проблеми в умовах реформ суспільства [12].

Оновлення професійної підготовки вчителів-словесників вбачається дослідниками у застосування методів активного навчання (Н. Гагіна та О. Лось [5]), освітніх Інтернет-ресурсів (О. Безлюдний та І. Лукіянчук [2]) у наукових студіях (Р. Пріма, Т. Здіховська та Н. Іовхімчук [13], формуванні перекладацької компетентності (Н. Бідюк [3]), розвиток іншомовної комунікативної майбутніх вчителів філологічних спеціальностей (Н. Гагіна та О. Лось [5]), використання інноваційних технології навчання і контролю якості знань (О. Семеног [14]).

Разом з тим, XXI століття є часом швидких змін та виникнення непередбачуваних обставин, які необхідно вирішувати тут і зараз. Такі реалії потребують розробки нових підходів до формування конкурентоспроможного вчителя-філолога, який зможе реалізувати професійні функції в умовах мультикультуралізму, стрімких соціально-економічних перетворень, нестійкої реальності, регіональних особливостей. Що актуалізує пошук дієвих методичних шляхів оновлення системи філологічної освіти в ЗВО нашої країни.

**Мета** статті полягає в систематизації прогресивних тенденцій вдосконалення професійної підготовки майбутніх вчителів філологічних спеціальностей в теорії і практиці педагогіки. Для досягнення мети реалізовано такі **завдання**: виокремлення викликів, що стоять на заваді підготовки вчителів-

словесників, готових до роботи в мінливих умовах сьогодення; конкретизація прогресивних векторів інноватизації навчання студентів філологічних спеціальностей у ЗВО України.

Для досягнення мети дослідження та виконання його завдань використовували метод аналізу літератури, порівняння підходів до підготовки вчителів-словесників в напрацюваннях вітчизняних та зарубіжних авторів, узагальнення – з метою виокремлення суперечностей сучасної філологічної освіти. На основі використання цих методів було встановлено, що існує розрив між теоретичної підготовкою і реальною практичною педагогічною роботою молодих вчителів філологічних спеціальностей.

Адже вища освіта орієнтована на основи освіти та її традиції, а шкільна – на впровадження сучасних стандартів та пріоритетних національних проєктів. Це вказує на необхідність оновлення методичного забезпечення для організації практичної діяльності студентів-словесників під час аудиторного та позааудиторного навчання. Водночас, кристалізується ідея, що поза увагою сучасників залишилось питання розвитку читацької грамотності та культури читацької діяльності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей. Саме ці якості дають змогу вчителям знайомитись з методичними інноваціями нового століття й розширюють рамки методичного мислення. Тоді як нині багато методичних ідей у сфері філологічної освіти учнів та публікацій не знаходять свого вчителя-читача.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах трансформації вищої філологічної освіти важливим напрямом формування професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей є використання комплексу методів, форм та засобів навчання, орієнтованих на проєктування професійно-спрямованих видів діяльності та соціальних ситуацій з метою формування необхідних професійних компетеностей у науково-дослідній, прикладній, педагогічній, проектній та організаційно-професійній діяльності вчителя-словесника.

Вивчення специфіки професійної діяльності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей в сучасних умовах свідчить про те, що професійна підготовка студентів у ЗВО повинна бути зорієнтована не тільки на набуття сукупності професійних знань, а й на формування інтелектуального та творчого потенціалу особистості для творчої діяльності у професійній сфері. Для активізації цього потенціалу особистості, здатної не тільки адаптуватися, але й активно використовувати ситуації соціальних змін, необхідно застосовувати форми і методи навчання, які активізують внутрішні потенції майбутніх вчителів філологічних спеціальностей. Зокрема йдеться про інтерактивні методи.

Інтерактивні методи навчання відповідають особистісно-орієнтованому підходу до навчання майбутніх педагогів-словесників, оскільки спрямовані на взаємодію один з одним усіх учасників освітнього процесу з метою обміну інформацією, спільного вирішення проблем, моделювання ситуацій.

Інтерактивні методи в навчанні допомагають розвитку креативно мислячої мовної особистості майбутніх вчителів філологічних спеціальностей, здатної застосовувати отримані знання та сформовані вміння у змодельованих ситуація; знаходити рішення поставлених завдань, що є важливою умовою для розвитку професійної компетентності та майстерності майбутніх педагогів.

Звертаючи увагу на важливість формування мовної особистості у структурі професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей Н. Ничкало, Л. Лук'янова та Л. Хомич підкреслюють, що такий процес потребує використання інтерактивних методів навчання, які створюють умови для розвитку мовної особистості у професійній підготовці та забезпечують особистий досвід між суб'єктами; взаємодоповнюваність теоретичної та практичної складових навчання; практичний досвід командної роботи, вміння співпрацювати та вміння вирішувати конфлікти; досвід порівняльного аналізу різних поглядів, а також створюють умови для розвитку вміння відстоювати свою думку [10].

Тобто особистість вчителів філологічних спеціальностей має бути досконалою не лише з точки зору теоретичної підготовки, практичних навичок продукування навчальних текстів, методичної грамотності щодо раціональної організації освітнього процесу. Перш за все, вони повинні бути мовними особистостями.

Адже метою мовної освіти є формування освічених професіоналів, які опанували теоретичні знання мови і здатні реалізувати набуті мовленнєві навички в будь-яких життєвих ситуаціях, продемонструвати високий рівень розмовної культури (культури спілкування) – мати розвинені комунікативні здібності.

Сучасні візії дослідників визначальне місце у структурі професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей відводять розвиненій мовній особистості студентів. Забезпечення такого процесу багато в чому залежить від правильно обраних методів навчання. Створення мовних ситуацій відіграє важливу роль у розвитку мовної особистості вчителів-філологів. До слова, низка дослідників відзначають, що філологам-початківцям у мовних ситуаціях бракує навичок вирішення різноманітних комунікаційних завдань, необхідних для ефективної професійної діяльності (О. Підопригора та Г. Локарєва [12]).

Слушними у контексті формування професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей є напрацювання Р. Пріми, Т. Здіховської та Н. Іовхімчук [13], котрі наголошують на можливостях контекстного навчання майбутніх філологів. До таких інтенцій дослідники відносять:

- діяльнісну установку майбутніх вчителів філологічних спеціальностей, у зв'язку з тим, що освітні дисципліни представлені не як система відомостей та фактів, а як предмети навчальної, квазіпрофесійної, навчально-професійної діяльності;

- стимулювання здібностей студента, починаючи від сприйняття інформації, і закінчуючи готовністю майбутнього філолога до прояву соціальної активності щодо прийняття колегіальних рішень;

- формування та розвиток професійної мотивації майбутніх вчителів філологічних спеціальностей, особистісного змісту процесу навчання шляхом отримання та засвоєння теоретичних та практичних знань, у рамках вирішення проектованих професійних ситуацій;

- обґрунтована інтеграція індивідуальних, групових, колективних форм роботи студентів, пріоритетними з яких є останні, що сприяє формуванню умінь працювати в колективі, активізації інтелектуальних здібностей майбутніх вчителів філологічних спеціальностей, оволодінню навичками міжособистісної комунікації, розвитку духовно-моральних якостей майбутніх філологів;

- формування готовності майбутніх філологів до професійної діяльності шляхом моделювання різного виду контекстів (навчально-філологічного, методико-філологічного, науково-філологічного, практично-філологічного).

Аналіз наукової літератури підтверджує цінність авторської позиції Н. Бідюк, котра вважає, що вдосконалення підготовки майбутніх вчителів філологічних спеціальностей необхідно спрямовувати на забезпечення можливостей проєктувати освітній процес на основі глибокого знання внутрішніх потреб студентів, інтересів, захоплень, школяра. Така діяльність активізує внутрішні ресурси майбутніх вчителів філологічних спеціальностей у напрямі опанування ключовими компетентностями. Важливою, на наш погляд, є думка Л. Олефіренко, що зміст професійної компетентності майбутніх вчителів філологічних спеціальностей розкривається в здатності студентів організувати методичне забезпечення власної педагогічної діяльності. Адже в процесі щоденної діяльності перед вчителем-словесником постійно постає питання «Як навчати?», тому він замислюється про оновлення та удосконалення навчально-методичного забезпечення реального освітнього процесу. Такі методичні напрацювання, припускає Л. Олефіренко поступово набувають форми авторської технології, основу якої становить узагальнений індивідуальний досвід педагога.

Успішність роботи майбутніх вчителів філологічних спеціальностей значною (а нерідко визначальною) мірою зумовлюється також їхніми особистісними, професійно значущими якостями, зауважують Н. Гагіна та О. Лось [5]. Компетентні педагоги постійно звертають увагу на реакцію, яку викликають їхні дії в учнів, шукають та активізують їхні можливості, тому систематично коригують свою роботу. Враховуючи думки науковців, вважали правомірно розглядати професійну майбутніх вчителів філологічних спеціальностей як сукупність певних якостей особистості вчителя, які зумовлюються високим рівнем психолого-педагогічної підготовленості, здатністю оптимально вирішувати педагогічні завдання (навчання, виховання та розвитку дитини) та увиразнюються в медичній грамотності, інформаційній

культурі, здатності до творчої перетворювальної педагогічної діяльності. Віддзеркалення цієї думки знаходимо у напрацюваннях Л. Коваленко, котра звертає увагу на специфіку розвиток професійної компетентності вчителів філологічних спеціальностей [7]. Авторка переконує, що у компетентного педагога-словесника, мають бути такі особисті якості, інтереси та схильності як схильність до роботи з дітьми; вміння зацікавити своїм задумом; високий рівень особистої відповідальності; самоконтроль та врівноваженість; терпимість, безоціночне ставлення до людей; інтерес та повага до іншої людини; оригінальність, винахідливість, різнобічність; тактовність; цілеспрямованість; вимогливість до себе та ін.

Тобто професійна компетентність майбутніх вчителів філологічних спеціальностей охоплює здатності вирішувати широке коло питань, що стосуються професійних і особистісних завдань, сприяють розвитку особистості учнів – становленню мовної особистості. Це покладає на педагогів-словесників велику відповідальність за навчання та виховання підростаючого покоління, майбутніх членів мультикультурного та толерантного суспільства, що вміють вирішувати різні професійні та соціальні ситуації у своїй життєдіяльності.

**Висновки.** Професійна підготовка майбутніх вчителів філологічних спеціальностей в XXI столітті характеризується впровадженням інновацій, яким притаманний інтегративний характер, гармонійне поєднання педагогічної, психологічної, методичної та предметної підготовки. Таке взаємодоповнення слугує засобом формування професійної компетентності вчителів-словесників, котрі повинні стати диригентом «живого слова» української та зарубіжної культури, високоосвіченими мовними особистостями. В умовах трансформації засобів освіти відбувається оновлення методичних засобів майбутніх вчителів філологічних спеціальностей**,** технічне оснащення уроків, способи взаємодії з учнями. Тому нині ті елементи професійної компетентності вчителів-словесників, що стосуються методичної підготовки забезпечуються інтерактивними, контекстними, практико-зорієнтованими технологіями навчання. Орієнтованими на діалог, різноманітними, креативними.

***Література:***

1. Арістова, Н. О. Формування професійної суб’єктності майбутніх філологів: теорія і практика. Київ: ТОВ «НВП Інтерсервіс», 2017.

2. Безлюдний, О. І., Лук’янчук, І. В. Роль освітніх Інтернет-ресурсів у підготовці майбутніх учителів української мови. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2023. Вип. 67. С. 5–14.

3. Бід.к, Н. М. Особливості формування перекладацької компетентності майбутніх учителів іноземної мови та літератури. Слобожанский науковий вісник. Серія: Філологія. 2023. № 1. С. 36–42.

4. Дубровський, Р., Комінярська, І. Маркери професійної компетентності вчителя української мови та літератури. Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка. 2022. Вип. 14. С. 99–108.

5. Гагіна, Н. В., Лось, О. В. Розвиток іншомовної комунікативної компетентності студентів філологічних спеціальностей методами активного навчання. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Філологія». 2022. Т. 16, № 84. С. 94–98.

6. Герасименко, Ю. А., Богуславська, Л. Г., Макогончук, Н. В. Дилеми та виклики філологічної освіти в умовах воєнного стану в Україні та підтримка з боку країн ЄС. Академічні візії. 2023. Вип. 19. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/316 (дата звернення: 20.08.2025)

7. Коваленко, Л. В. Розвиток професійної компетентності вчителя української мови та літератури в системі післядипломної освіти. Суми: Ніко, 2017. 187 с.

8. Кутова, С. О. Інноваційні підходи до підготовки майбутніх учителів-словесників як виклик часу. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2021. Вип. 78. С. 204–209.

9. Мукан, Н., Гаврилюк, М. Підготовка майбутніх учителів української мови і літератури до професійної діяльності у науково-педагогічних наративах. Академічні візії. 2024. Вип. 35. С. 1–8.

10. Ничкало, Н., Лук'янова, Л., Хомич, Л. Професійна підготовка вчителя: українські реалії, зарубіжний досвід. Київ: Юрко Любченко, 2021. 271 с.

11. Олефіренко, Т. О. Проблеми професійної підготовки майбутніх учителів до розвитку кар'єри в дискурсі педагогічної теорії. Імідж сучасного педагога. 2021. № 4(199). С. 14–19.

12. Підопригора, О., Локарєва, Г. Деякі аспекти проблеми підготовки викладача вищої школи в умовах реформ суспільства. Педагогіка вищої школи: досвід і тенденції розвитку: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 63–65.

13. Прима, Р., Здіховська, Т., Йовхимчук, Н. Проблема підготовки майбутніх учителів української мови до застосування освітніх інтернет-ресурсів у наукових студіях. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип. 5. С. 36–40.

14. Семеног, О. (ред.). Ефективні технології навчання і контролю якості знань у лінгвістичній підготовці майбутніх фахівців. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. 158 с.

***References***

1. Aristova, N. O. (2017). Formuvannia profesiinoi sub'iektnosti maibutnikh filolohiv: teoriia i praktyka [Formation of professional subjectivity of future philologists: theory and practice]. Kyiv: TOV "NVP Interservis" [in Ukrainian].

2. Bezliudnyi, O.I., & Lukiianchuk, I.V. (2023). Rol osvitnikh Internet-resursiv u pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv ukrainskoi movy [The role of educational Internet resources in the training of future Ukrainian language teachers]. Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems, 67, 5–14 [in Ukrainian].

3. Bidiuk, N. M. (2023). Osoblyvosti formuvannia perekladatskoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv inozemnoi movy ta literatury [Features of forming translation competence of future teachers of foreign language and literature]. Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriia: Filolohiia – Slobozhansky Scientific Bulletin. Series: Philology, 1, 36–42 [in Ukrainian].

4. Dubrovs′kyi, R., & Kominiars′ka, I. (2022). Markery profesiinoi kompetentnosti vchytelia ukrainskoi movy ta literatury [Markers of professional competence of the teacher of Ukrainian language and literature]. Naukovyi visnyk Kremenets′koi oblasnoi humanitarno-pedahohichnoi

akademii im. Tarasa Shevchenka – Scientific Bulletin of the Kremenets Regional Humanitarian Pedagogical Academy named after Taras Shevchenko, 14, 99–108 [in Ukrainian].

5. Hahina, N. V., & Los, O. V. (2022). Rozvytok inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti studentiv filolohichnykh spetsialnostei metodamy aktyvnoho navchannia [Development of foreign language communicative competence of students of philological specialties using active learning methods]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrovska akademiia". Seriia "Filolohiia" – Scientific notes of National University "Ostroh Academy". Series: Philology, 16(84), 94–98. https://doi.org/10.25264/2519-2558-2022-16(84)-94-98 [in Ukrainian].

6. Herasymenko, Y. A., Bohuslavska, L. H., & Makohonchuk, N. V. (2023). Dylemy ta vyklyky filolohichnoi osvity v umovakh voiennoho stanu v Ukraini ta pidtrymka z boku krain ES [Dilemmas and challenges of philological education under martial law in Ukraine and support from EU countries]. Akademichni vizii – Academic visions, 19. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/316 [in Ukrainian].

7. Kovalenko, L.V. (2017). Rozvytok profesiinoi kompetentnosti vchytelia ukrainskoi movy ta literatury v systemi pisliadyplomnoi osvity [Development of professional competence of the teacher of Ukrainian language and literature in the system of postgraduate education]. Sumy: Niko.

8. Kutova, S. O. (2021). Innovatsiini pidkhody do pidhotovky maibutnikh uchyteliv-slovesnykiv yak vyklyk chasu [Innovative approaches to training future language and literature teachers as a challenge of the time]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of forming a creative personality in higher and general education schools, 78, 204–209 [in Ukrainian].

9. Mukan, N., & Havryliuk, M. (2024). Pidhotovka maibutnikh uchyteliv ukrainskoi movy i literatury do profesiinoi diialnosti u naukovo-pedahohichnykh naratyvakh [Preparation of future teachers of Ukrainian language and literature for professional activity in scientific-pedagogical narratives]. Akademichni vizii – Academic visions, 35, 1–8. https://doi.org/10.5281/zenodo.1384643 [in Ukrainian].

10. Nychkalo, N., Lukiianova, L., & Khomych, L. (2021). Profesiina pidhotovka vchytelia: ukrainski realii, zarubizhnyi dosvid [Teacher professional training: Ukrainian realities, foreign experience]. Kyiv: Yurko Liubchenko Publishing House [in Ukrainian].

11. Olefirenko, T.O. (2021). Problemy profesiinoi pidhotovky maibutnikh uchyteliv do rozvytku kariery v dyskursi pedahohichnoi teorii [Problems of professional training of future teachers for career development in the discourse of pedagogical theory]. Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of the modern teacher, 4(199), 14–19 [in Ukrainian].

12. Pidopryhora, O., & Lokarieva, H. (2023). Deiaki aspekty problemy pidhotovky vykladacha vyshchoi shkoly v umovakh reform suspilstva [Some aspects of the problem of training a higher school teacher in the context of social reforms]. Pedahohika vyshchoi shkoly: dosvid i tendentsii rozvytku: materialy VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Pedagogy of higher education: experience and development trends: Proceedings of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Zaporizhzhia, October 25, 2023), (pp. 63–65). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University [in Ukrainian].

13. Prima, R., Zdikhovska, T., & Iovkhimchuk, N. (2023). Problema pidhotovky maibutnikh uchyteliv ukrainskoi movy do zastosuvannia osvitnikh internet-resursiv u naukovykh studiiakh [The problem of preparing future teachers of Ukrainian language to use educational Internet resources in scientific studies]. Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky – Scientific notes. Series: Pedagogical sciences, 5, 36–40 [in Ukrainian].

14. Semenog, O. (Ed.). (2017). Efektyvni tekhnolohii navchannia i kontroliu yakosti znan u linhvistychnii pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv [Effective technologies of learning and knowledge quality control in linguistic training of future specialists]. Sumy: Vyd-vo SumDPU imeni A. S. Makarenka [in Ukrainian].

*УДК 378.014.3:811.111*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2179-2186*

**Павельчук Марина Олександрівна** кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри англійської філології, Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/ 0000-0002-9677-2130

# ВИКОРИСТАННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ (PBL) ПІД ЧАС ВИКЛАДАННЯ ДІЛОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ (АНГЛІЙСЬКОЇ) МОВИ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ F3 “КОМП’ЮТЕРНІ НАУКИ”

**Анотація.** Стаття присвячена проблемно-орієнтованому навчанню (Problem-Based Learning, PBL) як ефективному підходу до викладання ділової іноземної (англійської) мови для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп’ютерні науки». Обґрунтовано необхідність інтеграції мовних та професійних компетентностей для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти в умовах сучасного IT-сектора, де англійська мова є ключовим інструментом доступу до міжнародних ресурсів, професійної документації, відкритих освітніх платформ, конференцій і колективних розробок програмного забезпечення. Володіння мовою безпосередньо впливає на конкурентоспроможність магістрів та їх здатність ефективно взаємодіяти у глобальному професійному середовищі.

У статті проведено аналіз сутності PBL, підкреслено його роль у розвитку критичного мислення, аналітичних здібностей, умінь самостійного пошуку інформації та інтеграції теоретичних і практичних знань магістрів. Показано, що традиційні методи навчання, орієнтовані переважно на засвоєння граматики та лексики, не забезпечують формування комплексних компетентностей, необхідних для вирішення практичних завдань у професійному контексті. Розроблена методика передбачає організацію навчання магістрів у малих групах для стимуляції командної взаємодії, моделювання реальних IT-ситуацій та активного використання ділової англійської як основного інструменту професійної комунікації. Курс включає 2–4 PBL-проєкти на семестр, що передбачають підготовку технічної документації, презентацій стартапів, участь у дискусіях та вирішення комплексних IT-завдань. Оцінювання здійснюється за детальними рубриками, які охоплюють мовні та професійні компетентності, включно з лексикою, граматикою, комунікативними навичками, критичним мисленням, колективною роботою та ефективною презентацією результатів.

Результати апробації показали підвищення мотивації та залученості здобувачів освіти, розвиток soft skills, критичного мислення та професійної

самопрезентації, а також успішне поєднання мовної підготовки з практичною діяльністю. Методика демонструє, що ділова іноземна (англійська) мова у форматі PBL для здобувачів другого (магістерського) рівня виступає реальним інструментом професійної комунікації, підвищуючи готовність до міжнародної співпраці, адаптації на глобальному ринку праці та реалізації кар'єрних цілей у сфері інформаційних технологій. Перспективи подальших досліджень включають порівняльний аналіз ефективності PBL і традиційних методів, оцінку довгострокового впливу PBL на професійну кар'єру випускників, адаптацію завдань для магістрів з різним рівнем володіння англійською та розробку типових PBL-курсів для інших технічних спеціальностей.

**Ключові слова:** проблемно-орієнтоване навчання, PBL, ділова іноземна (англійська) мова, здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти, магістри, комп'ютерні науки, професійно-комунікативна компетентність, інтеграція мовних і професійних навичок, проектно-орієнтоване навчання, ESP, IT-освіта.

**Pavelchuk Maryna Oleksandrivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer at the Department of English Philology, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-9677-2130

## THE USE OF PROBLEM-BASED LEARNING (PBL) IN TEACHING BUSINESS FOREIGN (ENGLISH) LANGUAGE TO SECOND-CYCLE (MASTER'S) STUDENTS OF THE F3COMPUTER SCIENCE PROGRAM

**Abstract.** The article focuses on problem-based learning (PBL) as an effective approach to teaching business English to second-cycle (master's level) students in the F3 Computer Science program. The study justifies the need to integrate linguistic and professional competencies for master's students in the modern IT sector, where English is a key tool for accessing international resources, professional documentation, open educational platforms, conferences, and collaborative software development. Language proficiency directly affects the competitiveness of master's students and their ability to interact effectively in the global professional environment.

The article analyzes the essence of PBL and emphasizes its role in developing critical thinking, analytical skills, independent information retrieval, and the integration of theoretical and practical knowledge. It demonstrates that traditional teaching methods, mainly focused on grammar and vocabulary acquisition, do not ensure the formation of comprehensive competencies necessary for solving practical tasks in professional contexts. The proposed methodology involves organizing master's students into small groups to stimulate teamwork, simulate real IT scenarios, and actively use business English as the primary instrument of professional communication. The course includes 2–4 PBL projects per semester, involving the preparation of technical documentation, startup presentations, participation in

discussions, and solving complex IT tasks. Assessment is conducted using detailed rubrics covering both linguistic and professional competencies, including vocabulary, grammar, communication skills, critical thinking, teamwork, and effective presentation of results. The results of the methodology testing demonstrated increased motivation and engagement among master's students, development of soft skills, critical thinking, and professional self-presentation, as well as successful integration of language training with practical activities. The methodology shows that business English in the PBL format functions as a real instrument of professional communication for master's students, enhancing readiness for international collaboration, adaptation to the global labor market, and achievement of career goals in the IT field. Further research perspectives include a comparative analysis of the effectiveness of PBL and traditional methods, evaluation of its long-term impact on graduates' careers, adaptation of tasks for master's students with different levels of English proficiency, and development of standard PBL courses for other technical disciplines.

**Keywords:** problem-based learning, PBL, business English, second-cycle (master's level) students, master's students, computer science, professional-communicative competence, integration of language and professional skills, project-based learning, ESP, IT education.

**Постановка проблеми.** Англійська мова в сучасному ІТ-секторі є не лише засобом міжкультурної комунікації, але й ключовим інструментом професійного зростання. Вона забезпечує доступ до провідних наукових публікацій, документації, відкритих освітніх ресурсів, міжнародних конференцій та платформ для спільної розробки програмного забезпечення. За даними міжнародних досліджень, понад 80% технічної документації та дослідницьких статей у сфері комп'ютерних наук публікуються англійською мовою [1]. Таким чином, мовна компетентність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність майбутніх фахівців.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» постає завдання інтегрованого оволодіння мовними та професійними навичками: здатністю аргументувати технічні рішення, проводити дослідження, формулювати аналітичні висновки, вести професійні переговори та створювати якісні проєктні презентації. Традиційні методи навчання, орієнтовані переважно на засвоєння граматики та лексики, не відповідають викликам цифрової епохи, де потрібні комплексні навички міждисциплінарної взаємодії. У цьому контексті проблемно-орієнтоване навчання (Problem-Based Learning, PBL) постає як інноваційна педагогічна стратегія. Воно сприяє моделюванню автентичних ситуацій, у яких англійська мова виконує функцію не лише предмета, а й інструмента для вирішення завдань у професійному середовищі. Це створює умови для інтеграції мовної підготовки з розвитком soft skills та технічних компетентностей, що є критично важливим для ІТ-галузі [2; 5; 8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова література визначає PBL як метод, що стимулює активну участь студентів у навчальному процесі через занурення у відкриті проблеми, які потребують колективного пошуку рішень та самостійного дослідження [7; 14].

Класичні праці H. S. Barrows та R. Tamblyn заклали основи проблемно-орієнтованого підходу у медичній освіті, проте їхні концепції активно адаптуються для інженерних і комп'ютерних спеціальностей [2]. J. R. Savery у своїх дослідженнях підкреслює різні інтерпретації PBL та відмінності між проблемно- й проєктно-орієнтованим навчанням, що важливо для коректного застосування методики в різних освітніх контекстах [14]. Значний внесок зробили також A. Kolmos та E. De Graaff, які вивчали поєднання PBL і PjBL у технічних університетах, окресливши можливості інтеграції міждисциплінарних проєктів [8].

Оглядова стаття C. E. Hmelo-Silver [7] довела, що PBL сприяє формуванню стратегій мислення, самостійного пошуку інформації та ефективному застосуванню знань у нових ситуаціях. Систематичні огляди останніх років (H. Guo, L. Wang & Y. Zhang, 2024) підтверджують, що у сфері викладання англійської мови як іноземної (EFL) PBL підвищує мотивацію студентів, формує критичне мислення та сприяє кращим навчальним результатам [4].

У сфері комп'ютерних наук PBL зарекомендувало себе як метод, що покращує не лише технічні, а й комунікативні компетентності. Так, дослідження M. J. O'Grady [10] показало, що практичні завдання у форматі PBL підвищують рівень залученості здобувачів освіти та допомагають інтегрувати теорію з практикою. Водночас науковці наголошують на викликах — відсутності уніфікованих критеріїв оцінювання, необхідності чіткого розмежування індивідуальних і командних результатів та обмеженій кількості довгострокових досліджень впливу PBL на кар'єрні траєкторії випускників [5; 8; 10].

У сфері викладання ділової іноземної (англійської) мови для спеціальних цілей (ESP) варто згадати розробки J. Anderson, який запропонував практичний фреймворк для інтеграції PBL у курси з англійської як іноземної. Його роботи демонструють ефективність завдань, орієнтованих на кінцевий продукт (Pitch Deck, user manual, policy brief), що відповідає вимогам сучасної IT-освіти [1].

Таким чином, наявні дослідження підтверджують позитивний вплив PBL на навчальний процес, проте залишаються відкритими питання щодо його адаптації до потреб здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп'ютерні науки». Саме ця специфіка й визначає наукову новизну нашого дослідження: розробку та обґрунтування методики використання PBL у курсі ділової іноземної (англійської) мови для магістрів з акцентом на формування професійно-комунікативної компетентності.

**Мета цієї статті**–обґрунтувати, описати та представити методику використання проблемно-орієнтованого навчання в курсі ділової іноземної (англійської) мови для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» з акцентом на формування їхньої професійно-комунікативної компетентності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**: розглянути теоретичні засади PBL у контексті викладання ділової іноземної (англійської) мови; запропонувати та структурувати PBL-завдання, що відповідають IT-контексту; обґрунтувати очікувані результати впровадження методики; визначити переваги, потенційні обмеження та перспективи подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Проблемно-орієнтоване навчання (PBL) визначається у сучасних працях як активний підхід, що ґрунтується на вирішенні реальних або змодельованих проблем, які відображають професійну практику майбутніх фахівців. При цьому англійська мова, зокрема ділова англійська, використовується не лише як навчальний предмет, а як ключовий інструмент дослідження та взаємодії [4; 6; 7; 8].

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» особливо важливо, щоб завдання в межах PBL інтегрували мовний і професійний контексти. Наприклад, створення технічної документації англійською мовою, аналіз реальних кейсів у сфері кібербезпеки чи розробка презентацій для міжнародних стартап-пітчів формують одночасно і ділові іншомовні навички, і професійну компетентність. Дослідження у сфері комп'ютерних наук та інженерії (P. J. Lara-Bercial, J. Morales & M. Sánchez, 2024; A. Kolmos & E. De Graaff, 2020; M. J. O'Grady, 2012) підтверджують, що інтеграція PBL у фахові дисципліни сприяє розвитку критичного мислення, здатності працювати з комплексними проблемами та підвищує готовність випускників до викликів реального ринку праці [8; 9; 10].

Методика впровадження

У дослідженні брали участь здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» з рівнем володіння англійською мовою B1/B2. Робота організовується у малих групах (по 4–5 осіб), що створює умови для командної взаємодії, наближеної до реальних умов проєктної діяльності в IT-компаніях.

Навчальна програма передбачає від 2 до 4 комплексних PBL-проєктів протягом семестру. Кожен проєкт моделює реальну проблемну ситуацію в IT-галузі та вимагає від здобувачів освіти застосування ділової іноземної (англійської) мови як основного інструменту спілкування та професійної презентації результатів.

Процес навчання здійснюється під фасилітацією викладача. Робота починається з формулювання керівного проблемного питання (driving question), яке задає напрям діяльності групи. Протягом проєкту передбачені проміжні звіти, консультації з викладачем і фінальна презентація результатів англійською мовою. Оцінювання носить комплексний характер і здійснюється за допомогою детальних рубрик. Вони враховують не лише мовні аспекти (лексика, граматика, вимова, володіння жанрами ділової комунікації), але й професійні

компетентності (технічна грамотність, критичне мислення, здатність до колективної роботи та ефективної презентації технічних рішень).

Таблиця 1

**Відповідність PBL-завдань, мовних та професійних компетентностей**

| № | PBL-завдання | Мовні навички (English Skills) | Професійні компетентності (Computer Science MSc) |
|---|---|---|---|
| 1 | Cybersecurity Case Study | Читання (аналіз кейсу), говоріння (презентація), письмовий звіт | Критичне мислення, аналіз ризиків, вміння презентувати технічні рішення |
| 2 | Створення технічної документації | Письмо (user manual, FAQ), читання (технічні описи), говоріння (обговорення структури) | Технічна грамотність, командна робота, навички технічного письма |
| 3 | Міжнародний стартап-пітч | Говоріння (публічний виступ), письмо (Pitch Deck), аудіювання (Q&A-сесія) | Професійна комунікація з інвесторами, презентаційні навички, підприємницьке мислення |
| 4 | IT-Problem Solving Discussion | Говоріння (дискусія), читання (порівняльні матеріали), письмо (policy brief) | Аналітичні навички, прийняття рішень, колективне вироблення стратегії |
| 5 | Role-Play "Job Interview in IT" | Говоріння (інтерв'ю), письмо (CV), аудіювання (запитання роботодавця) | Soft skills, професійна самопрезентація, адаптація до міжнародного ринку праці |
| 6 | Аналіз IT-новин / міні-подкаст | Читання (автентичні статті), говоріння (усний огляд), письмо (тези), аудіювання (подкасти) | Інформаційна грамотність, постійне професійне самонавчання, критична оцінка джерел |

Апробація методики проблемно-орієнтованого навчання показала її ефективність у формуванні інтегрованих мовних і професійних навичок. За результатами спостережень та аналізу проєктів, переважна більшість студентів

відзначили підвищення мотивації та залученості до навчального процесу. Зокрема, такі завдання, як «Міжнародний стартап-пітч» та «IT-Problem Solving Discussion», виявилися найбільш комплексними та сприяли розвитку не тільки комунікативних, але й soft skills (наприклад, навичок командної роботи, критичного мислення та презентації технічних рішень). Використання автентичних матеріалів (статей, подкастів) у рамках PBL-проєктів значно покращило навички сприйняття інформації та її аналізу в професійному контексті.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтвердили ефективність використання проблемно-орієнтованого навчання (PBL) у процесі викладання ділової іноземної (англійської) мови здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності F3 «Комп'ютерні науки». Інтеграція мовної підготовки з професійно-орієнтованими завданнями дозволила значно підвищити рівень їхніх аналітичних, дослідницьких і комунікативних компетентностей. Це повністю узгоджується з висновками C. E. Hmelo-Silver [7] про формування стратегій мислення у студентів, а також з практичними результатами M. J. O'Grady [10], який підкреслював важливість поєднання теорії та практики у форматі PBL.

Запропонована методика довела, що ділова іноземна (англійська) мова в умовах PBL не сприймається магістрами як ізольований навчальний курс, а функціонує як реальний інструмент професійної комунікації–для підготовки технічної документації, презентації стартапів чи участі в дискусіях із вирішення складних IT-проблем. Такий підхід підвищує їхню готовність до міжнародної співпраці, адаптації на глобальному ринку праці та реалізації кар'єрних цілей у сфері інформаційних технологій [1; 4; 8].

Перспективи подальших досліджень включають порівняльний аналіз ефективності PBL та традиційних методів викладання, вивчення довгострокового впливу PBL на професійну кар'єру випускників, адаптацію PBL-завдань для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти з різними рівнями володіння англійською мовою, а також розробку типових PBL-курсів для інших технічних спеціальностей.

***Література:***

1. Anderson, J. (2021). *A Framework for Project-Based Learning in ELT*. Retrieved from jasonanderson.org.uk
2. Barrows, H. S., & Tamblyn, R. (1980). *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*. Springer. Retrieved from Springer Publishing
3. Dema, C., & Choden, U. (2023–2024). *Impact of Project-Based Learning on Computer Science Education*. Retrieved from ResearchGate
4. Guo, H., Wang, L., & Zhang, Y. (2024). *Effects of PBL on EFL learning: A systematic review and meta-analysis*. *Frontiers in Psychology*. Retrieved from Frontiers
5. Ghani, A. S. A., Rahman, A., & Malik, S. (2021). *Effective Learning Behavior in Problem-Based Learning*. *PubMed*. Retrieved from PubMed
6. Han, I. (2025). *Application of Problem-Based Learning in English*. *SAGE Open*. Retrieved from SAGE Journals

7. Hmelo-Silver, C. E. (2004). *Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn? Educational Psychology Review*. Retrieved from SpringerLink
8. Kolmos, A., & De Graaff, E. (2020). *Problem-Based and Project-Based Learning in Engineering Education*. Springer.
9. Lara-Bercial, P. J., Morales, J., & Sánchez, M. (2024). *PBL Impact on Learning Outcomes in Computer Engineering*. *MDPI*. Retrieved from MDPI
10. O'Grady, M. J. (2012). *Practical Problem-Based Learning in Computing Education*. *ACM Transactions on Computing Education*. Retrieved from ACM Digital Library
11. Orhan, A. (2024). *Online or in-class problem-based learning: Which one is better? Wiley Online Library*. Retrieved from Wiley Online Library
12. Project-based learning for embedded systems courses (2023). *arXiv*. Retrieved from arXiv
13. Problem-Based Learning for Foundation Computer Science Courses (2024). *ResearchGate*. Retrieved from ResearchGate
14. Savery, J. R. (2006). *Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions*. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*. Retrieved from IJPBL

***References:***

1. Anderson, J. (2021). *A Framework for Project-Based Learning in ELT*. Retrieved from jasonanderson.org.uk
2. Barrows, H. S., & Tamblyn, R. (1980). *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*. Springer. Retrieved from Springer Publishing
3. Dema, C., & Choden, U. (2023–2024). *Impact of Project-Based Learning on Computer Science Education*. Retrieved from ResearchGate
4. Guo, H., Wang, L., & Zhang, Y. (2024). *Effects of PBL on EFL learning: A systematic review and meta-analysis*. *Frontiers in Psychology*. Retrieved from Frontiers
5. Ghani, A. S. A., Rahman, A., & Malik, S. (2021). *Effective Learning Behavior in Problem-Based Learning*. *PubMed*. Retrieved from PubMed
6. Han, I. (2025). *Application of Problem-Based Learning in English*. *SAGE Open*. Retrieved from SAGE Journals
7. Hmelo-Silver, C. E. (2004). *Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn? Educational Psychology Review*. Retrieved from SpringerLink
8. Kolmos, A., & De Graaff, E. (2020). *Problem-Based and Project-Based Learning in Engineering Education*. Springer.
9. Lara-Bercial, P. J., Morales, J., & Sánchez, M. (2024). *PBL Impact on Learning Outcomes in Computer Engineering*. *MDPI*. Retrieved from MDPI
10. O'Grady, M. J. (2012). *Practical Problem-Based Learning in Computing Education*. *ACM Transactions on Computing Education*. Retrieved from ACM Digital Library
11. Orhan, A. (2024). *Online or in-class problem-based learning: Which one is better? Wiley Online Library*. Retrieved from Wiley Online Library
12. Project-based learning for embedded systems courses (2023). *arXiv*. Retrieved from arXiv
13. Problem-Based Learning for Foundation Computer Science Courses (2024). *ResearchGate*. Retrieved from ResearchGate
14. Savery, J. R. (2006). *Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions*. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*. Retrieved from IJPBL

*УДК 378.147:376*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2187-2196*

**Пахомова Наталія Георгіївна** доктор педагогічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту спеціальної та інклюзивної освіти Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0002-8332-8188

# РОЛЬ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті теоретично обґрунтовано значення дослідницької компетентності як ключового чинника професійного становлення майбутніх бакалаврів спеціальної освіти. Показано, що сучасні трансформації вищої освіти України, зумовлені орієнтацією на європейські стандарти, розвиток інклюзивного освітнього середовища та впровадження компетентнісного підходу, висувають нові вимоги до підготовки спеціальних педагогів.

Визначено, що від рівня сформованості дослідницької компетентності залежить ефективність корекційно-педагогічного процесу, якість діагностики та супроводу дітей з особливими освітніми потребами, готовність фахівця до інноваційної діяльності й адаптації в умовах динамічних змін.

На основі аналізу наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених (О. Біда, О. Губарь, М. Кудла, Є. Сипчук, Ю. Слодиницька, А. Каплієнко, О. Мартинчук, М. Кононова, Н. Пахомова, M. Matjašič, J. Vogrinc та ін.) розкрито сутність, структуру та підходи до трактування дослідницької компетентності.

Наголошено, що вона є інтегратив-ним утворенням, яке поєднує когнітивний, діяльнісний, мотиваційний і ціннісно-рефлексивний компоненти, що забезпечує єдність знань, умінь, навичок і професійних орієнтацій майбутнього бакалавра спеціальної освіти.

У статті підкреслюється, що дослідницька компетентність має прикладний вимір у спеціальній освіті: вона визначає здатність майбутнього фахівця до постановки педагогічного експерименту, проведення індивідуальної діагностики, розробки й апробації корекційних програм, критичного аналізу освітніх ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень.

Встановлено, що її формування відбувається у процесі поєднання навчальних дисциплін, інтерактивних технологій, практичної підготовки та позааудиторної наукової діяльності.

**Ключові слова:** дослідницька компетентність, професійне становлення, спеціальна освіта, компетентнісний підхід, інноваційна діяльність, майбутній бакалавр спеціальної освіти.

**Pakhomova Nataliya Georgiivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Education and research institute special and inclusive education, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, https://orcid.org/0000-0002-8332-8188

# THE ROLE OF RESEARCH COMPETENCE IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF FUTURE BACHELORS OF SPECIAL EDUCATION

**Abstract.** The article provides a theoretical justification of the significance of research competence as a key factor in the professional development of future bachelors in special education. It is shown that the current transformations of higher education in Ukraine, determined by the orientation toward European standards, the development of an inclusive educational environment, and the implementation of the competence-based approach, impose new requirements on the training of special educators. It is established that the level of research competence formation directly affects the effectiveness of the correctional and pedagogical process, the quality of diagnostics and support for children with special educational needs, as well as the specialist's readiness for innovative activities and adaptation to dynamic changes. Based on the analysis of scientific studies by domestic and foreign scholars (O. Bida, O. Hubar, M. Kudla, Ye. Sypchuk, Yu. Slodynytska, A. Kapliienko, N. Pakhomova, O. Martynchuk, M. Kononova, M. Matjašič, J. Vogrinc, and others), the essence, structure, and approaches to interpreting research competence are revealed. It is emphasized that research competence is an integrative construct combining cognitive, activity-based, motivational, and value-reflexive components, ensuring the unity of knowledge, skills, abilities, and professional orientations of the future bachelor of special education. The article stresses that research competence has an applied dimension in special education: it determines the ability of the future professional to design and conduct pedagogical experiments, carry out individual diagnostics, develop and test correctional programs, critically analyze educational situations, and make well-founded decisions. It is found that its formation occurs through a combination of academic disciplines, interactive technologies, practical training, and extracurricular scientific activities.

**Keywords:** research competence, professional development, special education, competence-based approach, innovative activity, future bachelor of special education.

**Постановка проблеми.** Сучасна система вищої освіти в Україні перебуває на етапі глибоких трансформацій, спрямованих на забезпечення її відповідності європейським стандартам, формування інклюзивного освітнього середовища та підготовку фахівців, здатних ефективно діяти в умовах динамічних змін. Визначальним орієнтиром освітніх реформ є компетентнісний підхід, що акцентує увагу не лише на знаннях, а й на здатності майбутніх бакалаврів спеціальної освіти творчо застосовувати їх у практичній діяльності, приймати

відповідальні рішення, бути готовими до інновацій та наукового пошуку. У цьому контексті особливої ваги набуває професійна підготовка, адже від рівня компетентності залежить якість корекційно-педагогічного процесу, успішна соціалізація та розвиток дітей з особливими освітніми потребами (ООП). Спеціальний педагог має бути готовим працювати в умовах інклюзії, поєднувати традиційні та інноваційні підходи, забезпечувати індивідуальний розвиток дитини, а також критично оцінювати ефективність власної роботи. Нові вимоги до фахівців у галузі спеціальної освіти передбачають не лише володіння сучасними методиками та технологіями, а й готовність до творчого пошуку, аналізу, моделювання педагогічних ситуацій, інтеграції нових знань у власну практику.

Саме ці вміння безпосередньо пов'язані з розвитком їхньої дослідницької компетентності, яка виступає базовим чинником професійного становлення. Дослідницька компетентність забезпечує здатність педагога до інноваційної діяльності, формує професійну мобільність, сприяє розвитку критичного мислення та саморефлексії, відкриває можливості для створення й апробації нових методичних підходів у роботі з дітьми з ООП.

Однією з ключових передумов професійного становлення майбутнього фахівця у сфері спеціальної освіти є формування дослідницької компетентності, яка виступає інтегративним показником його готовності до інноваційної та науково-практичної діяльності. Саме дослідницька компетентність стає «ядром» професійного розвитку, оскільки забезпечує вміння аналізувати й критично оцінювати педагогічні явища, знаходити оптимальні рішення для подолання труднощів у роботі з дітьми з особливими освітніми потребами, розробляти та апробовувати корекційні програми. Вона сприяє формуванню професійної мобільності, здатності до самовдосконалення та інтеграції в сучасний науково-освітній простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідницька компетентність є предметом наукових розвідок багатьох учених. Зокрема, її сутність та структуру досліджували О. Біда, М. Кудла, В. Ланкіна, Є. Сипчук, Ю. Слодиницька. У сфері спеціальної освіти вагомий внесок у дослідження проблеми формування професійної компетентоності зробили А. Каплієнко, яка підкреслила значення дослідницьких умінь у професійній діяльності логопедів; О. Мартинчук розкрила структуру професійних компетентностей учителя-логопеда, з акцентом на дослідницьку складову; Н. Пахомова, О.Губарь, В. Коваленко та І. Баранець акцентували увагу на формуванні інклюзивної культури у майбутніх педагогів, М. Кононова наголосила на ролі проєктної та дослідницької діяльності у професійному становленні майбутніх дефектологів. У європейському науковому просторі проблематику дослідницької компетентності активно розглядають M. Matjašič та J. Vogrinc, які визначають її як багатовимірний конструкт, що охоплює знання, уміння, ставлення та критичне мислення, а також пропонують диференціацію між «перцептивною» та «реальною» компетентністю.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що науковці розглядають дослідницьку компетентність як інтегральну характеристику професійної підготовки майбутнього педагога, хоча підходи до її класифікації та структурування різняться, що створює підґрунтя для подальшого наукового пошуку.

**Мета статті** – теоретично обґрунтувати значення дослідницької компетентності у професійному становленні майбутніх бакалаврів спеціальної освіти та визначити напрями й умови її ефективного формування у процесі фахової підготовки.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі поняття *«дослідницька компетентність»* трактується по-різному, що свідчить про відсутність єдиного підходу та необхідність системного аналізу. Так, О. Біда визначає дослідницьку компетентність як інтегративну якість особистості, що поєднує знання, досвід, ціннісні ставлення та готовність до розв'язання нових проблем. На думку дослідниці, ключовими складниками виступають здатність до самостійного пошуку, готовність до змін та гнучке мислення, що дозволяє ефективно діяти в умовах невизначеності [1].

Є. Сипчук аналізує категорію «дослідницька компетентність» крізь призму сучасної педагогіки й виділяє чотири основні компоненти: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та ціннісно-рефлексивний. Учений наголошує, що саме поєднання внутрішньої мотивації здобувача вищої освіти з умінням формулювати проблему, добирати методи дослідження та здійснювати рефлексію результатів забезпечує цілісність цього феномену [8].

У працях М. Кудли дослідницька компетентність розглядається як складова професійної компетентності майбутнього вчителя. Автор класифікує її через триєдину структуру: знання, навички та ставлення, які реалізуються в пізнавал ьній і практичній діяльності. Вчений підкреслює, що формування дослідницької компетентності є обов'язковою умовою професійного зростання педагога [5]. Ю. Слодиницька у своїй статті пропонує інноваційну модель науково-дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти, до складу якої включає знання методів, уміння працювати з інформацією, організаційні та рефлексивні вміння.

Авторка наголошує на важливості інноваційного освітнього середовища як чинника розвитку дослідницьких умінь здобувачів вищої освіти [9].

Цікавим є підхід Л. Ланкіної, яка у власній класифікації виділяє когнітивні, процедурні та емоційно-мотиваційні складники дослідницької компетентності. Дослідниця підкреслює, що важливими умовами її формування є розвиток інтелектуальних умінь аналізу й синтезу та формування позитивного ставлення до наукової діяльності [6].

У контексті спеціальної освіти проблема розглядається більш прикладно, оскільки дослідницька компетентність майбутнього фахівця безпосередньо пов'язана з якістю діагностики, корекційно-педагогічного супроводу та оцінки результатів розвитку дітей з особливими освітніми потребами. Так, А. Каплієнко

акцентує увагу на тому, що вчитель-логопед має володіти не лише практичними навичками мовленнєвої корекції, а й умінням проводити систематичний аналіз мовленнєвих порушень, здійснювати моніторинг динаміки та коригувати індивідуальні програми розвитку [3]. О. Мартинчук у своїх працях підкреслює, що професійні компетентності логопеда мають включати дослідницький компонент як основу інноваційності та методичного вдосконалення [7].

М. Кононова розглядає дослідницьку діяльність як важливий елемент проєктної роботи майбутніх дефектологів, яка сприяє поєднанню теоретичних знань з практичними вміннями та формує здатність до критичного осмислення педагогічних ситуацій [4].

Результати досліджень О. Губарь, Н. Пахомової та ін. дозволили встановити, що формування інклюзивної культури виступає основною передумовою фахової і дослідницьких компетентностей педагогів та передумовою успішності інклюзивного навчання [2].

Таким чином, у спеціальній освіті дослідницька компетентність розглядається не стільки як теоретична категорія, скільки як практичний інструмент професійної діяльності. Вона проявляється у вмінні майбутнього бакалавра спеціальної освіти проводити педагогічний експеримент, здійснювати індивідуальну діагностику, розробляти і перевіряти ефективність корекційних програм, що безпосередньо впливає на успішність навчання й соціалізації дітей з ООП.

У європейських дослідженнях (зокрема у працях M. Matjašič та J. Vogrinc) дослідницька компетентність інтерпретується як багатовимірний конструкт, що охоплює знання, навички, ставлення, критичне мислення та організаційні уміння. Дослідники також розрізняють «перцептивну» (суб'єктивно усвідомлену) та «реальну» (об'єктивно вимірювану) дослідницьку компетентність, що дозволяє комплексно оцінити рівень її сформованості у студентів педагогічних спеціальностей [10; 11].

Таким чином, аналіз підходів дає підстави стверджувати, що вітчизняні та зарубіжні дослідники сходяться у виокремленні ключових складників дослідницької компетентності: когнітивного (знання), діяльнісного (уміння), мотиваційного та рефлексивного. Водночас акценти різняться: українські вчені здебільшого підкреслюють значення дослідницької компетентності для професійного становлення, тоді як європейські — орієнтуються на вимірюваність цього феномену та зв'язок із якістю підготовки майбутніх фахівців.

На нашу думку, *дослідницька компетентність майбутнього бакалавра спеціальної освіти* є інтегративним утворенням, що поєднує знання з педагогіки, психології та спеціальної методики, уміння здійснювати діагностичні й аналітичні процедури, навички наукового пошуку та критичного мислення, а також мотиваційну готовність до постійного вдосконалення професійної діяльності. Вона проявляється у здатності майбутнього бакалавра спеціальної освіти не лише відтворювати відомі методики, а й адаптувати їх до

індивідуальних потреб дітей з особливими освітніми потребами, створювати й апробовувати авторські корекційні програми, обґрунтовувати власні педагогічні рішення на основі емпіричних даних. Саме розвиток дослідницької компетентності забезпечує гнучкість, інноваційність і професійну мобільність спеціального педагога, роблячи його діяльність більш ефективною та науково обґрунтованою.

Дослідницька компетентність трактується в сучасній науковій літературі як інтегративна, комплексна якість особистості, що об'єднує кілька взаємозалежних компонентів – когнітивного (знання і розуміння), діяльнісного (уміння і навички), мотиваційного (спонукальні мотиви, інтерес) і ціннісного (світогляд, ставлення, етичні й професійні орієнтації). Ця інтеграція дозволяє не просто мати знання або окремі вміння, а ефективно діяти – планувати, аналізувати, моделювати, оцінювати й вдосконалювати власну педагогічну чи корекційну практику. Дослідницька компетентність інтегрує знання, уміння, мотивацію й ціннісні орієнтації майбутнього бакалавра спеціальної освіти, створюючи цілісну основу для його професійної та наукової діяльності. У спеціальній освіті ця компетентність набуває прикладного виміру, адже безпосередньо впливає на якість корекційно-розвивальної роботи та ефективність освітнього процесу для дітей з особливими освітніми потребами.

Варто підкреслити, що дослідницька компетентність, хоча й тісно пов'язана з науковою культурою здобувача вищої освіти, все ж має власну специфіку. Наукова культура охоплює загальне розуміння принципів наукового пізнання, дотримання етичних норм, здатність орієнтуватися в інформаційному просторі та критично ставитися до джерел знань. Натомість дослідницька компетентність передбачає не лише наявність теоретичних уявлень про науку, а й практичну готовність до організації й проведення дослідження: постановки проблеми, формулювання гіпотез, вибору методів, аналізу результатів та впровадження їх у практику. Тобто, якщо наукова культура задає загальне тло академічного розвитку, то дослідницька компетентність є прикладним інструментом професійного становлення майбутнього педагога.

Професійне становлення майбутнього бакалавра спеціальної освіти є багатокомпонентним процесом, у якому дослідницька компетентність посідає центральне місце. Її формування тісно пов'язане з розвитком професійної ідентичності, адже саме завдяки дослідницькій діяльності студент усвідомлює власну роль у системі освіти, приймає професійні цінності та норми, розвиває здатність до критичного ставлення до результатів своєї роботи. Дослідницька компетентність виступає тим механізмом, що допомагає майбутньому бакалавру спеціальної освіти знайти індивідуальний стиль діяльності, сформувати відповідальність за професійні рішення та поступово утвердитися в обраній сфері. Окремого значення дослідницька компетентність набуває у контексті готовності до інноваційної педагогічної практики. Сучасні умови функціонування спеціальної та інклюзивної освіти вимагають від фахівців відкритості до

нових ідей, уміння адаптувати методики під потреби конкретних дітей, інтегрувати цифрові технології у корекційно-педагогічний процес. Залучення до дослідницької діяльності дозволяє здобувачам вищої освіти апробовувати нові підходи, оцінювати їх ефективність, модифікувати власні педагогічні стратегії, що безпосередньо формує готовність до інноваційної практики. Важливо й те, що дослідницька компетентність є необхідною умовою для здійснення критичного аналізу педагогічних ситуацій і прийняття професійних рішень. Робота фахівця у галузі спеціальної освіти передбачає постійне вирішення нестандартних завдань, пов'язаних із різними категоріями дітей з ООП. Саме здатність аналізувати проблему з наукових позицій, порівнювати альтернативні підходи та обґрунтовувати власні рішення робить діяльність майбутнього педагога більш ефективною, результативною й науково вивіреною.

У структурі ключових професійних компетентностей дослідницька компетентність посідає провідне місце поряд із комунікативною, методичною, психологічною, соціальною та цифровою компетентностями. На відміну від інших, вона забезпечує інтегративність усієї професійної підготовки: пов'язує знання з практикою, сприяє розвитку критичного мислення, забезпечує інноваційність і системність роботи. Таким чином, дослідницька компетентність виступає своєрідним ядром професійного становлення майбутнього педагога спеціальної освіти, яке надає цілісності та стійкості його професійному розвитку.

Формування дослідницької компетентності майбутніх бакалаврів спеціальної освіти передбачає цілеспрямоване поєднання навчальних дисциплін, інтерактивних технологій, позааудиторної діяльності та науково-дослідної роботи студентів. Важливим інструментом є освітні компоненти, що безпосередньо орієнтовані на розвиток умінь дослідника. До таких належать курси з методології та методики наукових досліджень, спецкурси, присвячені інноваційним педагогічним технологіям, а також різні види практик, які дозволяють застосовувати здобуті знання в умовах реальної освітньої взаємодії. Саме вони створюють базу для оволодіння навичками постановки проблеми, вибору методів, збору та аналізу даних.

Важливе місце у процесі формування дослідницької компетентності займає використання інтерактивних технологій. Проєктне навчання стимулює студентів до пошуку рішень у реальних педагогічних ситуаціях, кейс-метод розвиває здатність аналізувати складні випадки та пропонувати науково обґрунтовані підходи, а дослідницькі воркшопи та наукові гуртки забезпечують практичне опрацювання навичок експериментальної діяльності. Завдяки таким форматам студенти вчаться співпрацювати, критично мислити та творчо підходити до розв'язання завдань. Не менш вагомою є участь здобувачів у студентських наукових товариствах, молодіжних наукових об'єднаннях та конференціях, де вони отримують можливість презентувати результати власних досліджень, брати участь у дискусіях, отримувати зворотний зв'язок від науковців і практиків. Цей досвід сприяє формуванню впевненості у власних

силах, розвиває академічну мобільність і готує до публічної комунікації наукових ідей. Значний потенціал має й залучення майбутніх бакалаврів спеціальної освіти до досліджень у межах курсових, кваліфікаційних і магістерських робіт. Саме під час виконання таких завдань здобувачі навчаються системно працювати з науковими джерелами, формулювати дослідницькі питання, здійснювати педагогічні експерименти, інтерпретувати результати та робити висновки. Таким чином, поступове ускладнення дослідницьких завдань від курсової до магістерської роботи дозволяє формувати цілісну систему навичок, необхідних для подальшої професійної діяльності та безперервного саморозвитку. Формування дослідницької компетентності у майбутніх бакалаврів спеціальної освіти відбувається в умовах постійних змін, зумовлених як цифровізацією освіти, так і трансформацією освітнього середовища загалом. Сучасні цифрові інструменти відкривають для студентів нові можливості: доступ до онлайн-бібліотек і баз даних, використання аналітичних платформ для обробки результатів, застосування штучного інтелекту для моделювання педагогічних ситуацій чи аналізу текстів. Це значно розширює дослідницький простір, робить його більш динамічним і водночас наближеним до реалій професійної діяльності, у якій цифрова грамотність є невід'ємною складовою.

Разом із тим існують і певні проблеми, що ускладнюють ефективний розвиток дослідницької компетентності. Часто наукова робота здобувачів вищої освітим набуває формального характеру, коли дослідження виконується лише для звітності, а не з реальним пізнавальним інтересом. Додатковим бар'єром стає низька мотивація частини здобувачів, які не завжди бачать зв'язок між дослідницькою діяльністю та своєю майбутньою професією. Важливою проблемою залишається й недостатня інтеграція досліджень у навчальний процес: окремі освітні програми обмежуються теоретичними дисциплінами, не надаючи студентам достатньо можливостей для практичного застосування методів наукового пошуку.

Попри ці виклики, можна окреслити й перспективні напрями розвитку. Одним із них є створення дослідницьких спільнот на базі закладів вищої освіти, які б забезпечували сталість наукової активності здобувачів та сприяли їхній співпраці з викладачами й однолітками. Перспективним вектором є також налагодження тісної співпраці зі спеціальними та інклюзивно-ресурсними центрами, де студенти можуть отримати практичний досвід проведення педагогічних досліджень і водночас допомогти у вирішенні конкретних проблем дітей з ООП.

Важливим ресурсом для розвитку дослідницької компетентності є міжнародна академічна мобільність, що відкриває доступ до інноваційних методик, розширює світогляд студентів і дозволяє переймати досвід провідних університетів Європи.

**Висновки.** Дослідницька компетентність є ключовим чинником професійного становлення майбутніх бакалаврів спеціальної освіти, адже

поєднує знання, уміння, мотивацію та цінності у цілісну систему професійної готовності. Вона забезпечує здатність критично аналізувати педагогічні ситуації, приймати обґрунтовані рішення, адаптувати й створювати інноваційні методики роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Попри виклики – формалізацію наукової діяльності чи низьку мотивацію здобувачів вищої освіти – розвиток дослідницької компетентності можливий завдяки інтеграції досліджень у навчальний процес, створенню наукових спільнот і використанню сучасних цифрових ресурсів.

Таким чином, вона виступає ядром професійної підготовки майбутнього бакалавра спеціальної освіти та гарантією його здатності діяти ефективно в умовах трансформації сучасної освіти.

***Література:***

1. Біда О.А. Зміст поняття «дослідницька компетентність» у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. № 3(67). 2017. С. 19–28. Режим доступу: https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1915.

2. Губарь О. Г., Пахомова Н. Г., Коваленко В. В., Баранець І. В. Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи *Inclusion and Diversity,* 2024. Вип. 3. С. 26-33. https://journals.spu.sumy.ua/index.php/inclusion/issue/view/18/18

3. Каплієнко А.І. Соціальний запит до рівня професійної компетентності сучасного вчителя-логопеда. *Соціальна педагогіка та спеціальна освіта*. № 1. 2019. С. 44–51. Режим доступу: https://www.spp.org.ua/index.php/journal/article/download/15/11

4. Кононова М. Компетентнісний підхід до особистісно-професійної підготовки майбутнього дефектолога за умов проектної діяльності. Педагогічна освіта: теорія і практика, 1(25), 2018. С. 85-89. https://doi.org/10.32626/2309-9763.2018-25-85-89

5. Кудла М. Формування дослідницької компетентності майбутніх учителів у контексті вимог сучасності. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, (4), 2020. С. 84-90.

6. Ланкіна В. В. Особливості формування дослідницької компетентності учнів старших класів у закладах спеціалізованої освіти. Features of formation of research competence in high school students in specialized educational institutions. *Закарпатські філологічні студії*, 2023. С. 125-130. http://www.zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/28/part_1/28-1_2023.pdf#page=125

7. Мартинчук О. В. Зміст і структура професійних компетентностей майбутнього вчителя-логопеда. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 24, 2015. С. 77-83.

8. Сипчук Є. Категорія «Дослідницька компетентність» у філософській та історико-педагогічній науковій літературі. Гуманізація навчально-виховного процесу 1 (101), 2022. С. 149-157. http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/264957/260936

9. Слодиницька Ю. Р. Формування науково-дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в умовах інноваційного університетського середовища. Академічні візії, 42. 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.15395564

10. Matjašič M., Vogrinc J. Research competence of pre-service teachers: a systematic literature review. *European Journal of Educational Research, 13*(2), 2024. P. 877-894. https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.2.877

11. Matjašič M, Vogrinc J. Supporting the Development of the Perceived and Actual Research Competence of Pre-Service Teachers. *Education Sciences*. 15(6), 2025. p. 652. https://doi.org/10.3390/educsci15060652

***References:***

1. 1. Bida O.A.(2017) Zmist poniattia «doslidnytska kompetentnist» u vitchyznianii ta zarubizhnii literaturi [The content of the concept of "research competence" in domestic and foreign literature]. Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii. № 3(67). S. 19–28. Rezhym dostupu: https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1915. [in Ukrainian].

2. Hubar O. H., Pakhomova N. H., Kovalenko V. V., Baranets I. V. (2024) Inklyuzyvna kultura v osvitnomu prostori: problemy ta perspektyvy Inclusion and Diversity, №. 3. S. 26-33. https://journals.spu.sumy.ua/index.php/inclusion/issue/view/18/18 [in Ukrainian].

3. Kapliienko A.I. (2019) Sotsialnyi zapyt do rivnia profesiinoi kompetentnosti suchasnoho vchytelia-lohopeda [Social demand for the level of professional competence of the modern speech therapist teacher]. Sotsialna pedahohika ta spetsialna osvita. № 1. S. 44–51. Rezhym dostupu: https://www.spp.org.ua/index.php/journal/article/download/15/11 [in Ukrainian].

4. Kononova M. (2018) Kompetentnisnyi pidkhid do osobystisno-profesiinoi pidhotovky maibutnoho defektoloha za umov proektnoi diialnosti [Competence-based approach to personal and professional training of future defectologists under the conditions of project activity]. Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka, 1(25). S. 85-89. https://doi.org/10.32626/2309-9763.2018-25-85-89 [in Ukrainian].

5. Kudla M. (2020) Formuvannia doslidnytskoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv u konteksti vymoh suchasnosti [Formation of research competence of future teachers in the context of modern requirements]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu, (4). S. 84-90. [in Ukrainian].

6. Lankina V. V. (2023) Osoblyvosti formuvannia doslidnytskoi kompetentnosti uchniv starshykh klasiv u zakladakh spetsializovanoi osvity [[Features of formation of research competence in high school students in specialized educational institutions[. Zakarpatski filolohichni studii. S. 125-130. http://www.zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/28/part_1/28-1_2023.pdf#page=125 [in Ukr].

7. Martynchuk O. V. (2015) Zmist i struktura profesiinykh kompetentnostei maibutnoho vchytelia-lohopeda [The content and structure of professional competences of the future speech therapist teacher]. Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika. 24. S. 77-83. [in Ukrainian].

8. Sypchuk Ye. (2022) Katehoriia «Doslidnytska kompetentnist» u filosofskii ta istoryko-pedahohichnii naukovii literaturi [The category "research competence" in philosophical and historical-pedagogical scientific literature]. Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu 1 (101). S. 149-157. http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/264957/260936 [in Ukrainian].

9. Slodynytska Yu. R. (2025) Formuvannia naukovo-doslidnytskoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity v umovakh innovatsiinoho universytetskoho seredovyshcha [ormation of research competence of higher education applicants in the conditions of an innovative university environment]. Akademichni vizii, 42. https://doi.org/10.5281/zenodo.15395564 [in Ukrainian].

10. Matjašič M., Vogrinc J. (2024) Research competence of pre-service teachers: a systematic literature review. *European Journal of Educational Research, 13*(2). P. 877-894. https://doi.org/ 10.12973/eu-jer.13.2.877 [in English].

11. Matjašič M, Vogrinc J. (2025) Supporting the Development of the Perceived and Actual Research Competence of Pre-Service Teachers. *Education Sciences*. 15(6). p. 652. https://doi.org/ 10.3390/educsci15060652 [in English].

*УДК 378.147:355/359*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2197-2207*

**Пенцак Павло Васильович** доктор філософії, викладач кафедри водіння бойових машин та автомобілів, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, https:// orcid.org/0000-0003-3114-5299

# ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВВНЗ

**Анотація.** Мета статті полягає в окресленні інноваційних методів формування професійних якостей курсантів на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду. Вітчизняний науково-педагогічний досвід щодо підготовки військових фахівців у закладах вищої військової освіти характеризується системним підходом, що поєднує фундаментальні принципи виховання та реагування на актуальні виклики військової служби. Вітчизняний досвід демонструє, що формування професійних якостей курсантів ВВНЗ є цілісним, особистісно-орієнтованим і системно-модельованим процесом. Проте, необхідність реагувати на виклики сучасності та актуалізувати ключові якості (патріотизм, лідерство) доводить, що традиційних підходів недостатньо. Це обґрунтовує головну тезу: застосування інноваційних методів (таких як імітаційне моделювання, використання ІКТ та електронних навчально-методичних комплексів, згідно з контекстом досліджень у цій сфері), є логічним і необхідним кроком для підвищення ефективності підготовки сучасного військового фахівця, здатного до професійної діяльності в умовах, описаних у джерелах.

Зарубіжний досвід зосереджений на сучасних дидактичних підходах, формуванні навичок та контекстуалізації навчання для забезпечення стійкої та адаптивної професійної поведінки військових.

Зарубіжний досвід пропонує чіткі інноваційні напрямки формування професійних якостей курсантів таких, як:

- психологічна стійкість: використання методів, що гарантують стійкість сформованих якостей в екстремальних умовах;
- фокус на командах: перехід від навчання індивідуальним навичкам до формування ієрархії нетехнічних навичок у командній взаємодії;
- контекст — це метод: впровадження ситуаційного навчання (contextualization) та навчання через історії (storytelling) як ключових інноваційних дидактичних підходів для забезпечення реалістичності та глибини засвоєння професійних якостей;
- практичне лідерство: інтеграція реального досвіду досвідчених лідерів у навчальні моделі.

З метою формування особистісних якостей майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах ми пропонуємо використовувати такі інноваційні форми та методи: метод екстраполяції минулого на сучасність, відстежування новацій за допомогою соціальних мереж, ділові та рольові ігри для підготовки до командної роботи, ситуаційний метод, рефлексивно-експліцитний метод, донесення свого наміру, особистого прикладу, переконання словом і ділом, тестів-есе, сторітелінгу, комплаєнсу.

**Ключові слова:** інноваційні методи, професійні якості, курсанти ВВНЗ, військова освіта, лідерство, патріотизм, імітаційне моделювання, сторітелінг.

**Pentsak Pavlo Vasylovych** Doctor of Philosophy, Lecturer, Department of Combat vehicle and automobile driving, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, https:// orcid.org/0000-0003-3114-5299

## APPLICATION OF INNOVATIVE METHODS OF FORMING PROFESSIONAL QUALITIES OF CUDES OF HIGHER EDUCATIONAL

**Abstract.** Domestic experience demonstrates that the formation of professional qualities of cadets of military universities is a holistic, personality-oriented and system-modeled process. However, the need to respond to the challenges of modernity and actualize key qualities (patriotism, leadership) proves that traditional approaches are not enough. This justifies the main thesis: the use of innovative methods (such as simulation modeling, the use of ICT and electronic educational and methodological complexes, in accordance with the context of research in this area) is a logical and necessary step to increase the effectiveness of training a modern military specialist capable of professional activity in the conditions described in the sources.

Foreign experience focuses on modern didactic approaches, the formation of skills and the contextualization of training to ensure sustainable and adaptive professional behavior of the military.

Foreign experience offers clear innovative directions for the formation of professional qualities of cadets, such as:

psychological resilience: the use of methods that guarantee the stability of the formed qualities in extreme conditions;

focus on teams: the transition from teaching individual skills to the formation of a hierarchy of non-technical skills in team interaction;

context is a method: the introduction of contextualization and storytelling as key innovative didactic approaches to ensure the realism and depth of mastering professional qualities;

practical leadership: the integration of real experience of experienced leaders into training models.

In order to form the personal qualities of future officers in higher military educational institutions, we propose to use the following innovative forms and

methods: the method of extrapolating the past to the present, tracking innovations using social networks, business and role-playing games for preparing for teamwork, the situational method, the reflexive-explicit method, communicating one's intention, personal example, persuasion by word and deed, essay tests, storytelling, compliance.

**Keywords:** innovative methods, professional qualities, cadets of higher military educational institutions, military education, leadership, patriotism, simulation modeling, storytelling.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження зумовлена корінними змінами в характері військових конфліктів та необхідністю негайного підвищення якості підготовки офіцерського складу. Сучасні бойові дії вимагають від офіцерів не лише високих технічних навичок, але й психологічної стійкості, лідерської компетентності та здатності до швидкого прийняття рішень в умовах інформаційної невизначеності та високого ризику.

Традиційні методи навчання у вищих військових навчальних закладах не завжди забезпечують формування цих якостей на необхідному рівні. Таким чином, існує об'єктивна потреба в обґрунтуванні та впровадженні інноваційних методів (зокрема, імітаційного моделювання, ситуаційного навчання та сторітелінгу), які, базуючись на кращих зразках вітчизняного досвіду та світових практик (психологічна стійкість, нетехнічні навички), дозволять сформувати адаптивного та високоморального військового фахівця відповідно до вимог сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На основі проаналізованих джерел, вітчизняний досвід формування професійних якостей курсантів розглядається як багатоаспектний процес, що ґрунтується на фундаментальній педагогіці, структурованому підході до готовності, та акцентує увагу на ключових якостях (як-от патріотизм та лідерство) у контексті сучасних викликів.

Вітчизняний науково-педагогічний досвід щодо підготовки військових фахівців у закладах вищої військової освіти характеризується системним підходом, що поєднує фундаментальні принципи виховання та реагування на актуальні виклики військової служби.

Фундаментальну теоретичну базу для формування професійних якостей закладає І. Бех [1], який акцентує на особистісно-орієнтованому вихованні. У його працях виховання розглядається як процес свідомого присвоєння особистістю суспільно значущих моральних цінностей, що є необхідною передумовою для формування професійних якостей військового фахівця. Центральною ідеєю є формування духовної особистості та її морально-духовної орієнтації, що має забезпечувати внутрішню готовність курсанта діяти згідно з високими ідеалами, добром та військовим обов'язком.

Український досвід підготовки військових фахівців тяжіє до моделювання процесу формування якостей. Зокрема, О. Бондаренко [2] досліджує сутність та структуру змістової складової моделі формування готовності майбутніх офіцерів

до професійної діяльності. Це свідчить про розуміння того, що професійна якість не є сукупністю розрізнених навичок, а комплексним станом готовності, що потребує чітко структурованого змісту навчально-виховного процесу. Таким чином, вітчизняна практика спрямована на створення цілісних моделей, які забезпечують системну підготовку.

У проаналізованих джерелах дослідники виокремлюють ключові якості, критично важливі для сучасного офіцера, та методи, які довели свою ефективність у їх формуванні. О. Діденко [3] аналізує виклики сучасності, тенденції та проблеми професійного виховання майбутніх офіцерів. Це відображає критичне осмислення вітчизняного досвіду, що визнає наявність прогалин, які потребують інноваційних методів подолання. Зокрема, існуючі виклики (як-от динамічність бойових дій, інформаційні загрози, нові види озброєнь) вимагають від ВВНЗ постійного оновлення методів виховання і навчання. Б. Пантюхов [4] підкреслює необхідність актуалізації досвіду патріотичного виховання курсантів у сучасних умовах. Це вказує на те, що патріотична свідомість є невіддільною професійною якістю, а методи її формування мають постійно переглядатися відповідно до динамічних змін у суспільстві та сфері безпеки. О. Торічний [5] визначає лідерську компетентність як одну з ключових якостей офіцера-прикордонника і відводить важливу роль у її формуванні стажуванню.

Це підтверджує орієнтацію вітчизняного досвіду на практичну діяльність, де стажування виступає як ефективний інноваційний метод занурення в реальне професійне середовище.

Зарубіжний досвід зосереджений на сучасних дидактичних підходах, формуванні навичок та контекстуалізації навчання для забезпечення стійкої та адаптивної професійної поведінки військових.

Зарубіжні дослідження у сфері військової освіти [6; 7; 8; 9; 10; 11] відзначаються глибоким психолого-педагогічним підходом до формування стійких навичок, акцентом на лідерстві сержантського складу та інтеграцією інноваційних освітніх методик.

Закордонні науковці активно досліджують застосування інноваційних методів навчання та психологічні механізми стійкості поведінки. Brown [7] рекомендує використовувати оповідання як навчальну техніку (Storytelling as an Instructional Technique) для військових інструкторів. Цей метод є інноваційним, оскільки дозволяє курсантам засвоювати складні концепції, моральні дилеми та професійний досвід через емоційно насичені та реалістичні наративи.

Дослідження Bouton [6] надає важливу теоретичну основу навчання (A learning theory perspective), пояснюючи механізми зриву, рецидиву та підтримки зміни поведінки (lapse, relapse, and the maintenance of behavior change). Для військової освіти це критично важливо, оскільки професійні якості мають бути стійкими та зберігатися в умовах стресу і небезпеки (тобто курсант повинен "не зірватися" у критичний момент).

Сучасна військова освіта за кордоном чітко фокусується на якостях, які виходять за межі суто бойових навичок. Дослідник Veigas та його колеги [11] розробили ієрархію розвитку нетехнічних навичок (Nontechnical Skills: A Development Hierarchy for Military Teams). Ці навички включають ситуаційну обізнаність, прийняття рішень, лідерство та командну роботу. Формування цих якостей визнано критичним для ефективності військових команд, що вимагає впровадження спеціалізованих інноваційних тренінгів.

Tumalavičius та співавтори [10] розглядають питання особливостей військової освіти на різних рівнях, виокремлюючи сучасне поняття правової підготовки (modern notion of legal preparation) для курсантів. Це підкреслює необхідність формування правової свідомості та культури як невід'ємної професійної якості офіцера.

Зарубіжний досвід наголошує, що формування професійних якостей має бути максимально наближеним до реальних умов і враховувати контекст. Дослідник Sanders [8] закликає до контекстуалізації у військовому навчанні поведінковій відповідності. Дослідження вказує, що без контекстуалізації тренування можуть бути неефективними, особливо коли військовослужбовці стикаються з високою ціною за дотримання правил у бойових ситуаціях. Це вимагає використання симуляцій та імітаційного моделювання.

Концепція «Fighting Platoon Sergeant Concept» [9] збройних сил США є прикладом інноваційного підходу, коли досвід і лідерські якості досвідчених фахівців інтегруються безпосередньо в навчальний процес та оперативну структуру для формування лідерської та тактичної компетентності курсантів.

**Мета статті** полягає в окресленні інноваційних методів формування професійних якостей курсантів на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо застосуванні інноваційних форм і методів, спрямованих на формування особистісних якостей курсантів під час професійної підготовки, зокрема під час виконання навчально-бойових завдань. Це переживання ситуацій, наближених до професійних (реальних), у яких курсанти мають змогу виявляти свої професійні якості, з подальшою самооцінкою та діагностикою результатів формування особистісних якостей, їх аналізом для визначення подальших кроків у вихованні. Виконання навчально-бойових завдань сприяє стимулюванню пізнавальної мотивації, отриманню досвіду спілкування, взаємодії та поведінки; розвитку мотивації курсантів до активної участі у формуванні особистісних якостей, що сприяє їхній зацікавленості та залученості до процесу; засвоєння курсантами зразків виявів патріотизму й особистісних якостей у своїй професійній діяльності; діагностиці рівня вихованості і проведення рефлексії стосовно подальших дій.

Традиційними загальнопедагогічними методами формування особистісних якостей майбутніх офіцерів є бесіда, розповідь, лекція, пояснення, дискусії тощо. Курсант повинен не лише розуміти предмети, що вивчаються, а й мати та

відстоювати власну думку. У ВВНЗ для впливу на поведінку майбутніх офіцерів широко застосовуються такі методи виховання як доручення і заохочення, вимога і покарання, вправляння і тренування тощо. На думку О. Бондаренко, доцільно використовувати саме виховні методи, оскільки «підготовка військовослужбовців проходить у спеціальних освітніх закладах казармового типу і має свою специфіку, відмінну від цивільних навчальних закладів» [2, с. 11].

Особливість процесу навчання та виховання, військова дисципліна позитивно впливають на процес самовдосконалення курсантів. Тому важливими є широке використання можливостей стимулювання, оптимізація процесів правового розвитку та формування відповідних індивідуальних критеріїв для оцінки особистості. Наслідком стимулювання курсантів є розуміння ними необхідності вдосконалення та розвитку своїх теоретичних знань і навичок у військовій сфері, а також адекватного усвідомлення вимог до майбутньої професії, підвищення правової культури й особистих якостей військовослужбовця. Стимулювання виконання конкретних завдань є однією з передумов, які сприяють підвищенню якості професійної підготовки та процесу самовдосконалення.

Дієвим методом впливу на формування якостей особистості є рефлексивно-експліцитний метод за І. Бехом [1]. Його сутність полягає у створенні довірливої атмосфери між педагогом і вихованцем, спонуканні молоді до усвідомлення свого внутрішнього світу, формуванні цінностей та благородних якостей. Цей метод охоплює такі етапи: пізнавальний, емоційно-ціннісний, етап «Я – виклик» і вчинково-діяльнісний етап.

На пізнавальному етапі людина отримує знання про моральні поняття, але може не виявляти їх у своїй поведінці. Емоційно-ціннісний етап передбачає поглиблене осмислення та перебудову внутрішнього світу вихованця під керівництвом педагога, що сприяє розвитку рефлексивного мислення і підготовці до вираження своїх думок. На етапі «Я – виклик» людина формулює свої майбутні вчинки та стає готовою до практичних дій. Вчинково-діяльнісний етап передбачає створення умов для реалізації цих дій і виконання поставлених завдань. Застосування рефлексивно-експліцитного методу може підвищити ефективність багатьох методів формування особистісних якостей особистості. При цьому у вихованні рекомендовано використовувати й інші методи, такі як ситуаційно-рольові ігри, мозкові атаки, аналіз моральних дилем, ситуацію успіху, відкриту трибуну, самостійний пошук істини, нормативний, кластерний методи тощо. Це допоможе збагатити процес виховання та підвищити його результати.

Ще одним методом формування особистісних якостей майбутніх офіцерів є метод переконання як словом, так і ділом. Педагоги мають великий потенціал впливу. Індивідуальні бесіди дуже впливають на самосвідомість курсантів і можуть бути використані викладачем як своєрідна попередня оцінка. Важливою є серйозна й об’єктивна оцінка досягнень і недоліків курсанта [10, с. 1278].

У формуванні особистісних якостей майбутніх офіцерів важливе значення має метод особистого прикладу. Основу цього методу складають теорії особистісної ідентифікації та наслідування. Ідентифікація спонукає майбутніх офіцерів сприймати цінності та переконання родини, близького оточення, військового товариства тощо. Наслідування має більш конкретний характер і виявляється як свідоме повторення поведінки, вчинків, звичок іншої людини. Дослідник О. Діденко зазначає, що метод особистого прикладу передбачає регулярні зустрічі з визначними особистостями, командуванням, ветеранами, учасниками бойових дій та іншими [3, с. 75]. Зазначимо, що одним з основних аспектів цих зустрічей має бути громадянсько-патріотичне спрямування.

У формуванні особистісних якостей майбутніх офіцерів важливе значення має вивчення національних і військових традицій. При цьому ефективним є метод екстраполяції минулого на сучасність. Цей метод сприяє аналізу й оцінці історичного досвіду, пошуку конструктивних рішень та шляхів вирішення проблем сьогодення.

Разом із використанням досвіду при формуванні особистісних якостей майбутніх офіцерів доцільно використовувати метод «неперервного відстежування новацій» [4, с. 207]. Сучасним методом є відстежування новацій за допомогою соціальних мереж, зокрема через мобільний застосунок «Джура».

Основними етапами ситуаційного методу є ознайомлення із ситуацією, її аналіз, прийняття рішення. Основними нетехнічними навичками, які використовуються у високодинамічних середовищах, таких як військовий контекст, є ситуаційна обізнаність, прийняття рішень, комунікація, командна робота та командне лідерство. Ситуаційна обізнаність складається з трьох етапів: сприйняття елементів навколишнього середовища, осмислення їх значення в обмеженому просторі і часі та проєкція на майбутні події. Ця навичка ґрунтується на трьох основних елементах: збір інформації, інтерпретація даних і передбачення майбутніх подій. Ситуаційна обізнаність є передумовою прийняття рішень. Процес прийняття рішень відбувається через оцінку випадку (що відповідає ситуаційній обізнаності), визначення проблеми, оцінку одного або кількох варіантів відповіді, вибір та реалізацію варіанту відповіді, а також аналіз результатів [11]. Рішення має стосуватися уникнення наслідків ситуації або дій як у даній ситуації, так і в майбутньому.

Професор О. Торічний пропонує створення комплексних ситуативних завдань для відпрацювання дій у типових ситуаціях бойових завдань на основі функціонально-компетентнісного аналізу профілю посади військового лідера [5]. При виконанні комплексних ситуативних завдань важливим у діяльності майбутніх командирів є донесення свого наміру. Наміри командира складаються з трьох компонентів: мети (загальна причина і ширша мета операції), ключових завдань (які конкретні дії командир скеровує) і бажаного кінцевого стану або результату (умови, які повинні існувати після завершення операції). Ці три компоненти дають підлеглим чітке розуміння того, чого хоче командир, і

встановлюють деякі загальні межі щодо обсягу дискреційних повноважень, які мають підлеглі при виконанні завдання [9]. У ситуаційному методі використовується моделювання й алгоритмізація дій.

Для формування особистісних якостей майбутніх офіцерів застосовують ділові та рольові ігри для підготовки до командної роботи. Військовослужбовці тренуються та готуються до роботи в оперативному середовищі, використовуючи як індивідуальні, так і командні навички. Комунікація – це обмін інформацією між людьми, через який може відбуватись зворотний зв'язок ідеї або почуття. Вона ґрунтується на чотирьох елементах: передача стислої та точної інформації, контекст і наміри, що включаються під час обміну інформацією, прийняття інформації та виявлення комунікаційних бар'єрів. Командна робота є вирішальною. Навички командної роботи – це ставлення і поведінкові взаємодії, які елементи команди повинні розвинути, перш ніж працювати як згуртована й ефективна команда. Командна робота виникає з чотирьох аспектів: підтримка інших, вирішення конфліктів, обмін інформацією та координація діяльності [11]. Ці аспекти є ключовими у військовому контексті. Командна робота пов'язана з комунікацією та прийняттям рішень. Якщо комунікації не існує, команда не може функціонувати.

Нетрадиційним методом у формуванні особистісних якостей майбутніх офіцерів є сторітелінг. Військові педагоги інтуїтивно використовують сторітелінг на своїх заняттях, щоб проілюструвати ключові навчальні моменти, продемонструвати практичне застосування та підтримати інтерес курсантів. Обмін досвідом використовують для навчання майбутніх офіцерів критично важливих навичок і знань. Викладачі розповідають історії з особистого досвіду, щоб покращити розуміння та мотивацію курсантів. Сторітелінг викладача сприяє довірі до викладача, заохочує застосування і синтез матеріалу, а також покращує стосунки між викладачем та курсантами. Викладачі можуть описувати власні помилки або деякі невдачі з власного досвіду, міжособистісні стосунки або конфлікти – зі свого лідерського досвіду. Рівень засвоєння знань підвищується від простого запам'ятовування концепцій або розуміння процесів та процедур до більшої здатності застосовувати знання в нових ситуаціях і синтезувати матеріал з іншими темами та в інших сценаріях [7]. Отже, метод сторітелінгу сприяє здатності майбутніх офіцерів практикуватися у прийнятті рішень і розглядати альтернативи. Крім того, ці історії можуть скласти основу для рольових ігор.

Загальновідомо, що військові застосовують послідовні цикли бойової підготовки, які поступово нарощують готовність особового складу до досягнення поставленої мети – оперативної готовності. Однак військовослужбовцям не завжди надається така можливість відпрацювати навички, які можуть допомогти їм урятувати життя військовослужбовця, якому загрожує небезпека, або втрутитися в етично проблематичну ситуацію. Новий метод базується на інтегративному підході до навчання і має назву поведінкового комплаєнсу [8]. Децентралізація методологій підготовки командирів дає їм гнучкість у

підготовці відповідно до вимог програми навчання в межах своїх повноважень. Проведення тренінгів та програм дотримання поведінкових норм керується централізованою політикою ВВНЗ [6]. Але є потреба у децентралізації такої підготовки і конкретизації її на рівні кожного підрозділу. Типовим прикладом інтеграції розвитку лідерських якостей у звичайну діяльність є дозвіл майбутньому офіцеру взяти на себе командування або провести інструктаж особового складу під час виконання бойових завдань. Цей метод практично не вимагає планування й органічно реалізується в підрозділах. Метод комплаєнсу дає можливість майбутнім офіцерам постійно інтегрувати та контекстуалізувати вправи з дотримання поведінкових вимог. Слід визнати, що такий метод є кардинальною зміною порівняно з традиційними методами. Завдяки цьому підходу відбувається практичне формування навичок професійної поведінки майбутніх офіцерів.

**Висновки.** Вітчизняний досвід демонструє, що формування професійних якостей курсантів ВВНЗ є цілісним, особистісно-орієнтованим і системно-модельованим процесом. Проте, необхідність реагувати на виклики сучасності та актуалізувати ключові якості (патріотизм, лідерство) доводить, що традиційних підходів недостатньо. Це обґрунтовує головну тезу: застосування інноваційних методів (таких як імітаційне моделювання, використання ІКТ та електронних навчально-методичних комплексів, згідно з контекстом досліджень у цій сфері), є логічним і необхідним кроком для підвищення ефективності підготовки сучасного військового фахівця, здатного до професійної діяльності в умовах, описаних у джерелах.

Зарубіжний досвід пропонує чіткі інноваційні напрямки формування професійних якостей курсантів таких, як:

- психологічна стійкість: використання методів, що гарантують стійкість сформованих якостей в екстремальних умовах;
- фокус на командах: перехід від навчання індивідуальним навичкам до формування ієрархії нетехнічних навичок у командній взаємодії;
- контекст — це метод: впровадження ситуаційного навчання (contextualization) та навчання через історії (storytelling) як ключових інноваційних дидактичних підходів для забезпечення реалістичності та глибини засвоєння професійних якостей;
- практичне лідерство: інтеграція реального досвіду досвідчених лідерів у навчальні моделі.

З метою формування особистісних якостей майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах ми пропонуємо використовувати такі інноваційні форми та методи: метод екстраполяції минулого на сучасність, відстежування новацій за допомогою соціальних мереж, ділові та рольові ігри для підготовки до командної роботи, ситуаційний метод, рефлексивно-експліцитний метод, донесення свого наміру, особистого прикладу, переконання словом і ділом, тестів-есе, сторітелінгу, комплаєнсу.

***Література:***

1. Бех І. Д. Виховання особистості : підручник. Київ : Либідь, 2008. 848 с.
2. Бондаренко О. Сутність та структура змістової складової моделі формування готовності майбутніх офіцерів Збройних Сил України до професійної діяльності у військових ліцеях. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки. Хмельницький : Вид-в НАДПСУ, 2020. № 1(20). С. 5–15.
3. Діденко О. Виклики сучасності, тенденції та проблеми професійного виховання майбутніх офіцерів-прикордонників. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2016. № 1. С. 70–81.
4. Пантюхов Б. Актуалізація досвіду патріотичного виховання курсантів військових закладів вищої освіти в сучасних умовах. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Умань, 2018. Вип. 2. С. 197–210.
5. Торічний О. Роль стажування у формуванні лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогіка : електрон. наук. фах. вид. 2018. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Vnadped_2018_3_16 (дата звернення: [вказати дату]).
6. Bouton, M. E. A learning theory perspective on lapse, relapse, and the maintenance of behavior change. Health Psychology. 2000. № 19(1 Suppl). P. 57–63.
7. Brown, L. Storytelling as an Instructional Technique: Recommendations for Military Instructors. Journal of Military Learning. 2022. Vol. 6, № 2. P. 54–72.
8. Sanders, B. J. The Cost of Compliance: A Call for Context in Military Behavioral Compliance Training. Journal of Military Learning. 2022. Vol. 6, № 1. P. 58–70.
9. The Fighting Platoon Sergeant Concept: CPT CURTIS GARNER Leveraging the Experience of a Platoon's Senior NCO to Control the Assault Element. Army Techniques Publication (ATP) 3-21.8. The Infantry Platoon and Squad. 2016, August 23. P. 1–46.
10. Tumalavičius, V., Danilevica, A., Kokina, I. Issues of peculiarities of military education on different levels: the modern notion of legal preparation for cadets. Journal of Security and Sustainability Issues. 2020. Vol. 9, № 4. P. 1275–1282.
11. Veigas, S., Cavaleiro, C., Gomes, C., Lopes, M. P. Nontechnical Skills: A Development Hierarchy for Military Teams. Journal of Military Learning. 2022. Vol. 6, № 1. P. 71–89.

***References:***

1. Bekh, I. D. (2008). Vykhovannia osobystosti [Personality Education] . Lybid. [in Ukr].
2. Bondarenko, O. (2020). Sutnist ta struktura zmistovoi skladovoi modeli formuvannia hotovnosti maibutnikh ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy do profesiinoi diialnosti u viiskovykh litseiakh [The essenceandstructureof the content componen to fthemodel for formingtherea dinessoffutureofficersoftheArmedForcesofUkraineforprofessionalactivityinmilitarylyceums].
Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: pedahohichni nauky, (1(20)), 5–15. [in Ukrainian].
3. Didenko, O. (2016). Vyklyky suchasnosti, tendentsii ta problemy profesiinoho vykhovannia maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv [Modern challenges, trends, and problem sofprofessional education of futureborderguardofficers] . Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: pedahohichni nauky, (1), 70–81. [in Ukrainian].
4. Pantiukhov, B. (2018). Aktualizatsiia dosvidu patriotychnoho vykhovannia kursantiv viiskovykh zakladiv vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh [Actualizationof the experience of patriotic education of cadetsinmilitaryinstitutionsofhighereducationinmodernconditions]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu, (2), 197–210. [in Ukr].

5. Torichnyi, O. (2018). Rol stazhuvannia u formuvanni liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv [The role ofinternshipin forming the leade rship competence of future borderguard of ficers]. Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: pedahohika, (3). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2018_3_16 [in Ukrainian].

6. Bouton, M. E. (2000). A learning theory perspective on lapse, relapse, and the maintenance of behavior change. Health Psychology, 19(1 Suppl), 57–63.

7. Brown, L. (2022). Storytelling as an Instructional Technique: Recommendations for Military Instructors. Journal of Military Learning, 6(2), 54–72.

8. Sanders, B. J. (2022). The Cost of Compliance: A Call for Context in Military Behavioral Compliance Training. Journal of Military Learning, 6(1), 58–70.

9. Garner, C. (CPT). (2016). The Fighting Platoon Sergeant Concept: Leveraging the Experience of a Platoon's Senior NCO to Control the Assault Element. Army Techniques Publication (ATP) 3-21.8. The Infantry Platoon and Squad.

10. Tumalavičius, V., Danilevica, A., & Kokina, I. (2020). Issues of peculiarities of military education on different levels: the modern notion of legal preparation for cadets. Journal of Security and Sustainability Issues, 9(4), 1275–1282.

11. Veigas, S., Cavaleiro, C., Gomes, C., & Lopes, M. P. (2022). Nontechnical Skills: A Development Hierarchy for Military Teams. Journal of Military Learning, 6(1), 71–89.

*УДК 373.3.091.12.011.3-051:005*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2208-2220*

**Петрик Крістіна Юріївна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки, Бердянський державний педагогічний університет, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0003-0615-5217

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ ЯК ЧИННИК ЙОГО ПЕДАГОГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Анотація.** У статті розкрито проблему тайм-менеджменту у професійній діяльності майбутнього вчителя початкових класів як одного з ключових чинників підвищення ефективності його педагогічної праці. Наголошено, що в умовах зростання навантаження на майбутнього педагога, упровадження інноваційних методик навчання та необхідності постійної взаємодії з учнями, батьками й адміністрацією, раціональне управління власним часом стає не лише практичною потребою, а й складовою професійної компетентності сучасного конкурентоспроможного фахівця. Акцентовано увагу на теоретичних основах тайм-менеджменту як системи організації часу, що включає планування, визначення пріоритетів, цілепокладання, делегування завдань, рефлексію та самоконтроль. Окреслено основні виклики, що постають перед учителем початкових класів у процесі організації власного часу, зокрема багатозадачність, емоційне навантаження, поєднання навчальної, виховної та адміністративної функцій. Особливу увагу приділено аналізу ефективних практик тайм-менеджменту в освітньому середовищі, зокрема: ведення педагогічного планера, застосування технік розподілу часу (метод «Pomodoro», матриця Ейзенхауера), цифрових інструментів для планування й відстеження виконаних завдань, а також впровадження особистих ритуалів, що сприяють збереженню ресурсного стану педагога. Результати теоретичного аналізу підтверджують, що сформовані навички тайм-менеджменту прямо впливають на якість освітнього процесу, здатність до педагогічної імпровізації, зниження ризиків професійного вигорання та забезпечення здорового балансу між професійною та особистою сферами. Відтак, розвиток тайм-менеджмент-компетентностей має бути інтегрованою складовою фахової підготовки та післядипломної освіти педагогів.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, професійна ефективність, педагогічне планування, майбутній учитель початкових класів, самоменеджмент.

**Petryk Kristina Yuriyivna** PhD of Pedagogical Sciences, associate professor, head of the department of pedagogy, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhiahttps://orcid.org/0000-0003-0615-5217

# TIME MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF FUTURE PRIMARY SCHOOL TEACHER AS A FACTOR IN THEIR PEDAGOGICAL EFFECTIVENESS

**Abstract.** The article addresses the issue of time management in the professional activity of future primary school teacher as a key factor in enhancing pedagogical efficiency. It is emphasized that, under the conditions of increasing teacher workload, the implementation of innovative teaching methods, and the necessity of continuous interaction with students, parents, and administration, effective time management becomes not only a practical need but also an integral component of modern teacher professional competence.

Theoretical foundations of time management are analyzed as a system of time organization that includes planning, prioritization, goal-setting, task delegation, reflection, and self-control. The article outlines the main challenges faced by primary school teachers in organizing their time, such as multitasking, emotional load, and the combination of instructional, educational, and administrative duties.

Special attention is paid to the analysis of effective time management practices in the educational environment, such as maintaining a teaching planner, applying time allocation techniques (Pomodoro technique, Eisenhower matrix), using digital tools for planning and task tracking, and implementing personal rituals that help maintain the teacher's resourceful state.

The results of the theoretical analysis confirm that developed time management skills directly influence the quality of the educational process, the teacher's ability to improvise pedagogically, reduce the risks of professional burnout, and ensure a healthy balance between professional and personal spheres. It is concluded that the development of time management competencies should be an integrated part of both initial teacher training and continuing professional development.

**Keywords:** time management, professional effectiveness, pedagogical planning, future primary school teacher, self-management.

**Постановка проблеми.** Питання ефективного управління часом у професійній діяльності майбутнього вчителя початкових класів не є новим, проте в умовах сучасного освітнього середовища воно набуває особливої актуальності. Постійні зміни в законодавстві, оновлення освітніх стандартів, зростання адміністративного навантаження, активне впровадження цифрових технологій та орієнтація на індивідуальний підхід до кожного здобувача освіти суттєво ускладнюють щоденну педагогічну практику. В умовах, коли професійна діяльність майбутнього фахівця охоплює широкий спектр завдань – від навчання й виховання до планування, комунікації з батьками та взаємодії з адміністрацією – вміння раціонально організовувати власний час стає не просто навичкою, а необхідною умовою забезпечення якості освітнього процесу, підтримки професійної витривалості та збереження психоемоційного балансу.

Водночас реальна освітня практика демонструє цілу низку проблем, що суттєво ускладнюють ефективне використання часу вчителем. Насамперед, постійне розширення кола професійних обов'язків, необхідність швидкої адаптації до змін в освітніх програмах, впровадження нових технологій та інноваційних методик вимагають від педагога не лише гнучкості, а й високого рівня самоорганізації та оперативності у прийнятті рішень. Відповідно, у разі відсутності системно сформованих навичок тайм-менеджменту зростає ризик перевантаження, хронічної втоми й зниження якості професійної діяльності.

Педагогічна освіта все ще недостатньо зосереджена на розвитку компетентностей самоменеджменту: майбутні вчителі початкових класів отримують ґрунтовну теоретичну підготовку з методики навчання та психології розвитку здобувачів освіти, однак навички ефективного планування власної діяльності нерідко залишаються поза межами навчальних програм та формуються вже в практичній діяльності, здебільшого методом спроб і помилок. Не менш суттєвою є й відсутність системної підтримки з боку адміністрації закладу освіти: надмірна звітність, численні позакласні активності та додаткові доручення часто зміщують фокус з основної освітньої діяльності, що не лише впливає на її якість, а й сприяє професійному виснаженню й емоційному вигоранню майбутніх учителів початкових класів.

Ураховуючи викладене, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного осмислення ролі тайм-менеджменту у професійній діяльності майбутнього вчителя початкових класів як засобу підвищення педагогічної ефективності, запобігання професійним ризикам та забезпечення сталого професійного розвитку. В умовах постійної зміни освітніх підходів та зростаючих вимог до професії вчителя, уміння ефективно керувати власним часом набуває значення не лише як організаційна навичка, а як стратегічна компетентність XXI століття. Розгляд та аналіз проблеми у контексті сучасних психологічних концепцій самоменеджменту, організаційної психології та педагогічної практики дозволяє окреслити шляхи формування ефективних моделей управління часом у діяльності вчителя початкової ланки освіти, що сприятиме як особистісному благополуччю педагога, так і підвищенню якості освітнього процесу в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективного тайм-менеджменту у професійній діяльності майбутнього педагога дедалі частіше опиняється в центрі уваги науковців, що пов'язано з ускладненням функціональних обов'язків та зростанням вимог до сучасного працівника освіти. Особливо актуальною ця тема є для вчителя початкових класів, адже саме в молодшому шкільному віці учні потребують високого рівня уваги, організованості та гнучкості від педагога. Раціональна організація часу в такому контексті безпосередньо впливає на якість процесу навчання, створення безпечного та комфортного освітнього середовища для дітей, а також на збереження професійної витривалості самого вчителя. Водночас в умовах

реалізації Концепції «Нова українська школа» особливої ваги набуває здатність майбутнього педагога до самоменеджменту – ефективного планування, розстановки пріоритетів, рефлексії та своєчасного відновлення ресурсів, що є критичним у запобіганні професійному вигоранню [1, 2 с. 5–7].

Серед українських дослідників значний внесок у вивчення професійної діяльності вчителя, його психологічної стійкості, педагогічної майстерності та самоменеджменту зробили такі науковці: І. Бех, Н. Білик, Н. Гузій, Л. Карамушка, С. Максименко, О. Савченко та ін. Зокрема, І. Бех акцентує увагу на морально-ціннісних основах розвитку особистості педагога, важливості внутрішньої організації професійної діяльності як передумови ефективної взаємодії з учнями та батьками. С. Максименко розглядає саморегуляцію особистості педагога через розвиток психічної активності, вольових якостей, здатності до самоконтролю та планування професійних дій. У роботах Л. Карамушки детально проаналізовано психолого-організаційні аспекти управління професійним навантаженням педагогів, стресостійкості та подолання професійних дистресів, що безпосередньо пов’язане з ефективною організацією часу вчителя [3, 4].

Питання тайм-менеджменту в освіті активно досліджують й такі вчені, як Н. Білик, яка розглядає управління часом як важливу складову педагогічної компетентності та Н. Гузій, що акцентує увагу на самоорганізації педагогічної діяльності у світлі нових професійних стандартів та зміненої ролі вчителя у процесі навчання. Значний внесок у цю тему зробила О. Савченко, чия робота присвячена організації навчальної діяльності молодших школярів й структуруванню освітнього процесу, що також безпосередньо пов’язано з ефективним управлінням педагогічним часом. Відповідно, наукові здобутки цих авторів окремо підкреслюють важливість інтеграції методик тайм-менеджменту в педагогічну практику для оптимізації процесу навчання та підтримки професійного благополуччя майбутнього вчителя [4, 5].

Серед зарубіжних авторів проблема тайм-менеджменту розглядається у ширшому контексті організаційного самоменеджменту та професійної ефективності. Зокрема, С. Кові у своїй концепції «7 звичок високоефективних людей» підкреслює важливість чітких пріоритетів, планування на основі цілей та балансу між професійною та особистою сферами життя. Б. Трейсі акцентує увагу на методиках планування робочого часу, визначенні ключових завдань та усуненні «поглиначів часу» як основних перешкод професійної ефективності педагога. Д. Аллен, автор популярної методики «Getting Things Done», детально описує системні підходи до управління завданнями та організації робочих процесів, які дозволяють уникати перенавантаження та знижувати стрес у щоденній професійній діяльності [6, 7].

Аналіз наукових джерел підтверджує, що тайм-менеджмент у діяльності майбутнього педагога, зокрема вчителя початкових класів, є багатовимірною проблемою, що охоплює як особистісні аспекти професійної самореалізації, так

і організаційно-методичні питання ефективної побудови освітнього процесу. Врахування досягнень сучасної психології, педагогіки та менеджменту дозволяє сформувати комплексні підходи до розвитку тайм-менеджмент-компетентності майбутніх фахівців, що є важливою умовою їх професійного успіху в умовах сучасних освітніх викликів.

**Мета статті –** дослідити сучасні підходи до управління часом у професійній діяльності майбутнього вчителя початкових класів, визначити ключові чинники, що впливають на ефективність тайм-менеджменту, а також окреслити педагогічні умови та методики, які сприяють підвищенню продуктивності, професійній стійкості та сталому розвитку освітян у теперішніх умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема ефективної організації робочого часу освітян має глибоке коріння в педагогічній науці, адже ще в межах класичної дидактики вона розглядалася як важлива складова продуктивності педагогічної праці. Проте сучасні трансформації в українській освіті, зокрема, реформа Нової української школи, цифровізація освітнього процесу, розширення інституційної автономії та впровадження компетентнісного підходу зумовлюють потребу в переосмисленні категорії «час учителя» у ширшому контексті. Особливо це стосується особистості майбутнього вчителя початкових класів, який сьогодні виконує значно розгалуженіший спектр функцій, ніж це було раніше. Його професійна діяльність передбачає постійну взаємодію з учнями, батьками, адміністрацією та цифровими платформами, що вимагає не лише технічної обізнаності, а й гнучкого, стратегічного підходу до розподілу часу та збереження особистих ресурсів. У такому контексті проблема тайм-менеджменту набуває нового змісту й потребує ґрунтовного аналізу як одного з ключових аспектів сучасної педагогічної практики [2, с. 20–22, 8].

Нинішня професійна реальність вимагає від майбутнього фахівця одночасно бути організатором процесу навчання, фасилітатором емоційного розвитку здобувачів початкової освіти, аналітиком освітніх результатів та адміністратором цифрової документації. За даними досліджень (зокрема, ЮНЕСКО, OECD), саме надмірне навантаження та низька ефективність планування часу виділяються серед основних факторів професійного вигорання вчителів у всьому світі.

У таких умовах тайм-менеджмент набуває значення не лише технічного інструмента для економії часу, а й стратегічної компетентності, що забезпечує сталість професійної діяльності та баланс між особистим та робочим життям. Так, він дозволяє майбутньому педагогу не лише «встигати» більше, а також якісніше розмежовувати зони відповідальності, визначати пріоритети відповідно до реальних потреб, а не зовнішніх очікувань.

Варто зазначити, що опанування навичок керування часом дедалі частіше розглядається як обов’язкова умова збереження психологічного здоров’я вчителя, що особливо актуально в умовах постійних реформ та інтенсивної діджиталізації освіти [6, 9].

Окремої уваги заслуговує зміна темпоритму самої освітньої системи – ще один ключовий чинник, що впливає на організацію часу майбутнього вчителя початкових класів. Швидкі перетворення освітніх політик, необхідність постійного підвищення кваліфікації, вимоги до ведення електронного документообігу, участь у грантах, конкурсах, проєктній діяльності – усе це робить педагогічну професію надзвичайно динамічною та багатовекторною. Така активність вимагає від майбутнього вчителя постійної адаптації до нових форматів роботи та швидкого реагування на зовнішні зміни, що значно ускладнює якісне довгострокове планування (замість стабільного розкладу – постійні дедлайни, багатозадачність та очікування «тут і зараз» від кожного члена педагогічного колективу). Відповідно до цього, питання саморегуляції, автономії у прийнятті рішень, гнучкості у плануванні робочого часу стають критично важливими складовими педагогічної ефективності. Тому варто усвідомлювати, що попри наявність загального визначення важливості тайм-менеджменту, в реальній шкільній практиці спостерігаються численні перешкоди у його впровадженні, що пов'язано не лише з об'єктивними зовнішніми чинниками, а й з усталеними професійними стереотипами, нераціональним розподілом функцій, часто відсутністю системної підтримки з боку адміністрації. Відповідно, все це формує комплекс викликів, які безпосередньо впливають на здатність педагога ефективно керувати власним часом у межах щоденної праці [2 с. 16–18, 9].

Усе зазначене вище яскраво проявляється у щоденній професійній діяльності майбутнього вчителя початкових класів, яка відзначається надзвичайною щільністю завдань, що вимагають постійної концентрації, оперативного реагування та емоційного залучення. Специфіка роботи педагога нової генерації полягає у партнерській взаємодії з молодшими школярами, які потребують не лише інтелектуального супроводу, а й чутливого ставлення до їхніх соціально-емоційних потреб. У своїй щоденній роботі вчитель водночас виступає і в ролі наставника, вихователя, регулятора поведінки, діагноста труднощів, і творця сприятливого психоемоційного клімату. Така багато-гранність функцій майбутнього фахівця, за умови відсутності ефективної організації часу, нерідко призводить до розпорошення уваги, зниження результативності діяльності та накопичення професійної втоми [8].

Для впорядкування та системного аналізу особливостей організації власного часу майбутнього вчителя початкових класів можна виокремити кілька ключових викликів, що істотно ускладнюють реалізацію ефективного тайм-менеджменту в освітній практиці, зокрема:

– багатозадачність, що передбачає необхідність одночасного виконання широкого спектра завдань (від підготовки та проведення уроків до ведення документації, комунікації з батьками, участі в методичній роботі й реалізації виховних заходів) і потребує постійного переключення уваги, що ускладнює концентрацію, провокує втому й знижує загальну продуктивність;

– емоційне навантаження, пов’язане з постійною взаємодією зі здобувачами початкової освіти, які вимагають не лише інтелектуального супроводу, а й емоційної підтримки, чуйності, регуляції поведінки та збереження позитивного психологічного клімату в класі, що потребує значного внутрішнього ресурсу вчителя й у разі його виснаження може призводити до емоційного вигорання та зниження професійної мотивації;

– поєднання освітньої, виховної та адміністративної складових, у межах якого відсутність чітких меж між видами діяльності, дефіцит цифрових інструментів для автоматизації процесів і значна частка часу, що витрачається на рутинні технічні завдання, ускладнюють структурування робочого дня та не дають змоги формувати гнучкий, ресурсозберігаючий розклад.

Узагальнюючи наведені аспекти, слід констатувати, що подібні виклики формують не просто зовнішні труднощі, а цілісне середовище високого навантаження, яке спричиняє когнітивне, емоційне та фізичне перевантаження майбутнього вчителя початкових класів. Це, у свою чергу, знижує якість виконання професійних обов’язків, зменшує ефективність педагогічної взаємодії, порушує баланс між робочим та особистим життям, підвищуючи ризики професійного вигорання. Особливо це відчутно в умовах, коли відсутня цілісна стратегія організації часу або коли тайм-менеджмент зводиться лише до формального планування без урахування індивідуальних особливостей та реальних обставин освітнього процесу. У даному контексті ефективне управління часом перестає бути другорядною навичкою, натомість набуваючи ознак критичної складової професійної компетентності успішного сучасного педагога.

Тайм-менеджмент як науково обґрунтована система організації часу базується на класичних концепціях управління ресурсами, адаптованих до особливостей педагогічної діяльності. У цьому контексті він охоплює не лише планування й пріоритизацію завдань, а й раціональний розподіл робочого часу, здатність до рефлексії, корекції дій та адаптації до динамічних умов освітнього процесу. Для майбутнього педагога це означає не просто організацію власного розкладу, а й уміння інтуїтивно зберігати внутрішній баланс між різними видами діяльності, швидко реагувати на непередбачувані ситуації та підтримувати стабільність освітнього середовища. Ефективна організація часу, таким чином, постає не лише як інструмент протидії перевантаженню, а як основа збереження професійної гнучкості, якості взаємодії з учнями та результативності педагогічної діяльності загалом. Із розширенням функціоналу сучасного вчителя дедалі більшої актуальності набуває впровадження практичних інструментів тайм-менеджменту, здатних підтримувати сталість у роботі, знижувати емоційне навантаження та забезпечувати фокус на справді стратегічно важливих завданнях. У цьому сенсі техніки керування часом перестають бути лише теоретичним надбанням, а трансформуються у прикладний ресурс щоденної професійної стійкості фахівця [3].

На сьогодні система організації часу пропонує майбутньому вчителю початкових класів численні дієві інструменти й методики, які можуть суттєво оптимізувати робочий день. Так, одним із ключових підходів є планування з урахуванням пріоритетів, де ефективною виявляється матриця Ейзенхауера, яка дозволяє розділити завдання за ознаками терміновості та важливості, що дає змогу не витрачати час на другорядні або «псевдотермінові» справи. Окрім того, для підвищення концентрації та боротьби з прокрастинацією широко застосовується метод Pomodoro, що передбачає циклічну роботу протягом 25 хвилин із чітко окресленими короткими перервами, – така ритмічність особливо корисна для роботи з документацією чи підготовки до уроків. У практиці багатьох сучасних успішних педагогів ефективним інструментом також стає ведення особистого або цифрового педагогічного планера (як у форматі щоденника, так і через додатки типу Trello, Notion, Google Календар), де можна не лише планувати, а й фіксувати досягнення, результати, проміжні цілі. Також важливим компонентом тайм-менеджменту є формування щоденних або тижневих рутин: ритуалів початку й завершення робочого дня, часу на самоаналіз, підбиття підсумків, адже збереження психоемоційного ресурсу, передусім, можливе лише завдяки впровадженню технік самоусвідомлення, періодичній оцінці власної ефективності та вмінню відмовлятись від нераціональних завдань, які не несуть педагогічної цінності. Не менш значущим елементом сучасного підходу до управління часом стає інтеграція цифрових технологій: автоматизація розкладів, електронний документообіг, використання шаблонів (зокрема – в оцінюванні чи підготовці матеріалів), що зменшує витрати часу на рутинні операції, дозволяючи вчителю зосередитися на творчих аспектах роботи та безпосередній взаємодії з учнями. Отже, попри те, що проблеми тайм-менеджменту мають системний характер та давно відомі в педагогічній практиці, сучасні освітні реалії знову ставлять на перший план потребу у свідомому й гнучкому використанні як традиційних, так і новітніх підходів до організації часу. Раціональне поєднання перевірених інструментів та сучасних методик не лише підвищує професійну результативність майбутнього педагога, а й сприяє збереженню сталого робочого ритму, що є критично важливим для підтримки якості освітнього процесу та власного психологічного ресурсу в умовах постійних змін [5, 6, 7, 10].

Хоча сучасні інструменти тайм-менеджменту активно впроваджуються в освітню практику, саме поєднання інновацій із перевіреними класичними засадами (такі як: структурованість, послідовність, самодисципліна та ін.) залишається найдієвішою основою ефективної організації педагогічного часу. Ці фундаментальні елементи, хоч і менш помітні на тлі технологічних новацій, проте є базою будь-якої успішної системи налаштування якісної праці. У щоденній діяльності майбутнього вчителя початкових класів це проявляється через систематичне планування, дотримання робочого режиму, звичку завершувати розпочаті справи та постійний аналіз результатів своєї роботи.

Однак, незважаючи на доступність різноманітних методик та технік управління часом, багато педагогів нехтують цими простими, але ключовими складовими. Наприклад, відсутність записаних планів, регулярного підбиття підсумків або елементарного ранкового ритуалу підготовки до робочого дня знижує ефективність навіть найсучасніших цифрових платформ чи методів. Натомість учитель, який практикує щоденне коротке планування, веде розклад із чітким розмежуванням завдань за видами діяльності (навчальною, виховною, організаційною) та дотримується базових рутин, значно рідше стикається з авральними ситуаціями під час роботи й емоційним вигоранням [9].

Особливої уваги заслуговує здатність до рефлексії – усвідомленого аналізу того, як і на що було витрачено час. Це дозволяє не лише виявити «поглиначів часу», а й вибудовувати довготривалі стратегії професійного зростання, уникати повторення типових помилок і поступово формувати індивідуальну модель продуктивності.

Саме завдяки рефлексії майбутній педагог усвідомлює, які з технік справді працюють у його середовищі, а які лише створюють ілюзію впорядкованості. Варто розуміти, що якісна рефлексія сприяє глибшому розумінню власних ресурсних меж, сигналів втоми та перевантаження, що є критично важливим у запобіганні професійному вигоранню, забезпечуючи сталість особистісного розвитку та дозволяючи педагогові зберігати суб’єктну позицію в умовах постійних змін та високих очікувань з боку суспільства [11].

У професійній практиці майбутнього вчителя початкових класів ефективна рефлексія може здійснюватися за допомогою різних інструментів, адаптованих до динамічного робочого ритму.

Розглянемо деякі з найрезультативніших підходів та методів, що сприяють формуванню свідомої виробничої практики, підвищують якість прийняття рішень та допомагають майбутньому педагогові адаптуватися до змін, не втрачаючи внутрішньої стійкості й професійної автономії:

– щоденне коротке самозвітування: структурована практика фіксації ключових подій робочого часу, власних емоційних реакцій та оцінки виконаних завдань (наприклад, у вигляді щоденника чи цифрової нотатки);

– рефлексивні запитання: формулювання низки питань, які майбутній педагог систематично ставить собі з метою виявлення ефективних та неефективних моделей поведінки (наприклад: Що сьогодні вдалося особливо добре? Що викликало труднощі та чому? Які дії були зайвими?);

– періодичне планування з елементами зворотного аналізу: стратегія, що дозволяє поєднати техніки тайм-менеджменту з рефлексією, де майбутній учитель не лише окреслює завдання на тиждень або місяць, а й закладає проміжки для оцінки їхнього виконання та аналізу результативності (наприклад, у форматі щотижневого рефлексивного огляду);

– практика колегіальної рефлексії: обговорення професійних ситуацій з колегами у форматі педагогічних міні-груп, супервізій чи методичних об’єднань

(наприклад, під час коротких рефлексивних зустрічей після занять чи методичних нарад);

– використання електронних платформ для самоспостереження, які дають змогу відстежувати продуктивність, рівень стресу, настрій та часові витрати (наприклад, застосунки типу Toggl, Moodnotes, Reflectly), що дозволяє вчителю отримувати наочну візуалізацію свого робочого навантаження та відповідно адаптувати планування.

Окремий вимір у розгляді ефективного тайм-менеджменту майбутнього педагога становлять особистісні установки, що непомітно формують щоденні звички у розподілі часу. Часто саме внутрішні переконання, на перший погляд цілком конструктивні, стають джерелом хронічного перенавантаження. Так, установка «я завжди все встигну» може зумовлювати ігнорування реальних часових меж та призводити до постійного перенапруження. Переконання «я маю бути доступним завжди» – викликати відчуття провини за відпочинок або відмову, що блокує якісний відновлювальний ресурс. Установка «краще зроблю сам» – заважає делегувати, навіть якщо така можливість є, і спричиняє надмірну зосередженість на другорядних завданнях. Усі ці несвідомі моделі поведінки вимагають переосмислення: лише в умовах критичної рефлексії майбутній вчитель початкових класів може виявити внутрішні шаблони, що обмежують його у виборі ефективніших стратегій дій. Якраз у цьому контексті особливої актуальності набуває й переосмислення тайм-менеджменту як частини педагогічної майстерності в умовах НУШ. Зміна освітньої парадигми передбачає не лише нові методи й підходи, а й нову логіку взаємодії майбутнього фахівця з навчальним часом, де вчитель має не просто встигнути виконати програму, а й урахувати індивідуальні освітні траєкторії, емоційний стан дітей, простір для їхнього зворотного зв'язку. Такий підхід вимагає якісно іншого розуміння часу не як лінійної послідовності справ, а як простору можливостей, де ефективність визначається не кількістю виконаного, а цінністю досягнутого. У результаті тайм-менеджмент перестає бути технічним інструментом та трансформується в ознаку професійної зрілості вчителя – здатність свідомо структурувати власну діяльність у відповідності до цінностей нової освітньої культури [2 с. 5–9, 11].

Таким чином, попри динамічні зміни в освітньому середовищі, впровадження цифрових технологій та постійну трансформацію методик, базові принципи тайм-менеджменту залишаються незмінно актуальними. Вони формують той внутрішній каркас, на який спирається щоденна професійна діяльність майбутнього педагога – від звичних робочих рутин до стратегічного бачення власного розвитку. Структурованість мислення, послідовність у виконанні завдань, здатність до самодисципліни та рефлексії – це не архаїчні поняття, а основа, без якої втрачають ефективність навіть найновітніші інструменти та методики управління часом. Інтеграція цих класичних засад у професійне життя майбутнього вчителя початкових класів не повинна сприйматися як повернення до застарілих підходів, навпаки – це свідомий вибір

на користь глибини, стабільності та цілісності. Сформовані внутрішні алгоритми поведінки, такі як регулярне планування, гнучке визначення пріоритетів та вміння тримати фокус на головному, дозволяють майбутньому педагогу не лише ефективно адаптуватися до нових вимог, але й залишатися ресурсним у професії протягом тривалого часу. Особливо в умовах багатозадачності та емоційного напруження, повернення до основ дає змогу уникнути перенавантаження, зберегти професійну мотивацію й забезпечити сталу якість освітнього процесу. Саме на основі цих фундаментальних принципів можлива продуктивна комбінація традиційного педагогічного підходу з інноваційними інструментами. Тайм-менеджмент не може бути ефективним, якщо базується лише на поверхневих технологіях чи модних техніках. Його результативність визначається тим, наскільки глибоко майбутній учитель інтегрував його у власну систему цінностей, організації праці та особистого розвитку.

**Висновки.** Ефективний тайм-менеджмент у професійній діяльності майбутніх учителів початкових класів постає не лише інструментом організації праці, а й важливою умовою збереження педагогічної стійкості, внутрішнього балансу та емоційного здоров'я. Основними викликами, що ускладнюють продуктивне використання часу, залишаються багатозадачність, емоційне перевантаження, поєднання різних професійних функцій та недостатня автоматизація процесів. Оптимізація часу вимагає поєднання сучасних цифрових інструментів тайм-менеджменту з класичними підходами, які забезпечують стабільність і надійність щоденної роботи майбутнього педагога. Ефективними засобами виступають гнучке планування, рефлексія, пріоритизація завдань та впровадження сталих робочих рутин. Такий системний та усвідомлений підхід до організації часу дозволяє майбутньому вчителю початкових класів підвищити продуктивність, знизити ризики емоційного вигорання й забезпечити стабільність освітнього процесу в умовах сучасних трансформацій школи.

***Література:***

1. Мостова К. О. Психологічні особливості дитини молодшого шкільного віку. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021»* : зб. матеріалів XXIII Всеукр. наук. конф. мол. уч. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2021. С. 344–345.

2. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / упоряд. Гриневич Л., Елькін О., Калашнікова С., Коберник І., Ковтунець В., Макаренко О., Малахова О., Нанаєва Т., Усатенко Г., Хобзей П., Шиян Р.; за заг. ред. Грищенка М. Київ : МОН України. 2016. 40 с.

3. Півень Т. П., Кошіль О. П. Психологічні чинники профілактики вигорання вчителів. *Психологічна допомога в Україні: проблеми підготовки та професійної діяльності фахівців*: матеріали наук.-практ. конф. (1 листопада 2024 року). Київ : Видавничий центр КНЛУ, 2024. С. 81–83.

4. Левандовська І., Шаравара Д. Неперервність освітнього процесу як фактор забезпечення управлінської підготовки фахівця. *Інновації в освіті: перспективи розвитку* : матеріали І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 20 травня 2021 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 211–213.

5. Харітонова М. В. Тайм-менеджмент в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудова сфера: досвід та інновації* : зб. тез доп. студ.-уч. платф. каф. соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі». (17-18 травня, 2021 р.). Київ : КНЕУ, 2021. С. 128–133.

6. Олійник І. О. Тайм-менеджмент майбутніх вчителів початкових класів як умова ефективного дистанційного навчання. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 52. С. 147–155.

7. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 79–92.

8. Любчак Л. В. Професійні компетентності педагога нової української школи. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія.* 2020. № 61. С. 140–145.

9. Степанова Н. М., Гнезділова К. М. Тайм-менеджмент у професійній підготовці майбутніх педагогів. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка*. 2023. № 17. С. 186–192.

10. Деркач Л., Мороз Л. Початкова школа України в умовах когнітивної війни: пошук нових ідей (від інсайту до технології). *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2023. Т. 91 № (II) 1. С. 30–44. URL: https://doi.org/10.38014/osvita (дата звернення: 19.06.2025).

11. Кравчина, Т. Рефлексивна позиція педагога: методи і прийоми рефлексії педагогічної діяльності. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2022. Т. 10 № 7, С. 39–43. URL : https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol10i7-006

***References:***

1. Mostova, K. O. (2021). Psykholohichni osoblyvosti dytyny molodshoho shkilnoho viku [Psychological characteristics of a younger school-age child]. *Aktualni problemy pryrodnychykh i humanitarnykh nauk u doslidzhennia molodykh uchenykh «Rodzynka – 2021» – Topical issues of natural and humanitarian sciences in the research of young scientists "Zest – 2021"*: Proceedings of the XXIII All-Ukrainian Scientific Conference of Young Scientists (pp. 344–345). Cherkasy: ChNU im. B. Khmelnytskoho [in Ukrainian].

2. Hrynevych, L., Elkin, O., Kalashnikova, S., Kobernyk, I., Kovtunets, V., Makarenko, O. et al. (Eds.). (2016). *Nova ukrainska shkola: kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [New Ukrainian School: Conceptual foundations for secondary school reform]*. Kyiv:MON Ukrainy [Ukr].

3. Piven, T. P., & Koshil, O. P. (2024). Psykholohichni chynnyky profilaktyky vyhorannia vchyteliv [Psychological factors of teacher burnout prevention]. *Psykholohichna dopomoha v Ukraini: problemy pidhotovky ta profesiinoi diialnosti fakhivtsiv – Psychological assistance in Ukraine: issues of training and professional activity of specialists*: Proceedings of the scientific-practical conference (pp. 81–83). Kyiv: Vydavnychyi tsentr KNLU [in Ukrainian].

4. Levandovska, I., & Sharavara, D. (2021). Neperervnist osvitnoho protsesu yak faktor zabezpechennia upravlinskoi pidhotovky fakhivtsia [Continuity of the educational process as a factor in ensuring managerial training of a specialist]. *Innovatsii v osviti: perspektyvy rozvytku – Innovations in education*: *prospects for development*: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (pp. 211–213). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].

5. Kharytonova, M. V. (2021). Taim-menedzhment v umovakh dystantsiinoi zainiatosti [Time management under remote employment conditions]. *Sotsialno-trudova sfera: dosvid ta innovatsii – Socio-labor sphere: experience and innovations*: Proceedings of the student research platform (pp. 128–133). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

6. Oliinyk, I. O. (2023). Taim-menedzhment maibutnikh vchyteliv pochatkovykh klasiv yak umova efektyvnoho dystantsiinoho navchannia [Time management of future primary school teachers as a condition for effective distance learning]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Pedahohichni nauky – Bulletin of Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Pedagogical Sciences*, 52, 147–155 [in Ukrainian].

7. Zhukovska, A. Yu. (2021). Suchasni metody ta tekhnolohii taim-menedzhmentu [Modern methods and technologies of time management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia «Ekonomichna» – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economics"*, 101, 79–92 [in Ukrainian].

8. Liubchak, L. V. (2020). Profesiini kompetentnosti pedahoha Novoi ukrainskoi shkoly [Professional competencies of the New Ukrainian School teacher]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Seriia: Pedahohika i psykholohiia – Scientific notes of Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi. Series: Pedagogy and Psychology*, 61, 140–145 [in Ukrainian].

9. Stepanova, N. M., & Hnezdilova, K. M. (2023). Taim-menedzhment u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh pedahohiv [Time management in professional training of future educators]. *Naukovyi visnyk Kremenets'koi oblasnoi humanitarno-pedahohichnoi akademii im. Tarasa Shevchenka – Scientific Bulletin of Kremenets Regional Humanitarian-Pedagogical Academy named after Taras Shevchenko*, 17, 186–192 [in Ukrainian].

10. Derkach, L., & Moroz, L. (2023). Počatkova škola Ukraïny v umovakh kohnytyvnoï viiny: pošuk novykh idei (vid insaitu do tekhnolohiï) [Primary school of Ukraine in the context of cognitive war: search for new ideas (from insight to technology)]. *Vyshcha osvita Ukraïny u konteksti intehratsiï do yevropeiskoho osvitnoho prostoru – Higher Education of Ukraine in the Context of Integration into the European Educational Space*, 91(II)1, 30–44. Retrieved from https://doi.org/10.38014/osvita [in Ukrainian].

11. Kravchyna, T. (2022). Refleksyvna pozytsiia pedahoha: metody i pryiomy refleksii pedahohichnoi diialnosti [Reflective position of the teacher: methods and techniques of pedagogical reflection]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 10 (7), 39–43. Retrieved from https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol10i7-006 [in Ukrainian].

*УДК 377.3:36(043.2)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2221-2231*

**Петровський Богдан Ігорович** аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/ 0009-0004-6037-2743

# НАУКОВІ ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ІТ-СФЕРИ

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні основи взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців у сучасних соціально-економічних умовах. Обґрунтовано систему принципів, що визначають ефективність співпраці, зокрема принципи цілеспрямованості, орієнтації на потреби ринку праці, рівневого партнерства, професійної адаптованості, інтенсифікації підготовки, забезпечення якості взаємодії та системного управління. Показано, що головна роль у розвитку професійної підготовки зміщується від змісту навчання до чітко визначених цілей, які задають параметри освітнього процесу. У центрі уваги перебуває формування висококваліфікованого фахівця, здатного не лише до професійної діяльності, але й до критичної оцінки результатів праці, самостійного прийняття рішень, перекваліфікації й професійної мобільності.

Висвітлено необхідність тісного зв'язку між підготовкою кадрів і прогнозуванням потреб ринку праці, що охоплює ринок освітніх послуг, робочої сили та економічних структур.

Наголошено на ролі конкуренції як чинника, що зумовлює необхідність підготовки фахівців, готових працювати в умовах суперництва та швидких технологічних змін. Окрему увагу приділено соціальному партнерству закладів освіти з підприємствами, професійними асоціаціями та профспілками, які беруть участь у визначенні державного замовлення, розробленні стандартів, навчальних програм та оцінюванні результатів. Підкреслено важливість якісних показників взаємодії – усвідомленого прагнення партнерів до співпраці, відповідальності, узгодження інтересів та мобілізації ресурсів.

Визначено, що ефективність взаємодії забезпечується системним управлінням, відкритістю до змін, багатофункціональністю та гнучкістю освітніх структур. Роботодавці виступають не лише замовниками, а й партнерами у підготовці кадрів, сприяючи формуванню інтегративного мислення, творчого потенціалу і професійної компетентності студентів. Таким чином, взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців постає як ключова умова підвищення якості професійної освіти й формування конкурентоспроможних фахівців для ринку праці України.

**Ключові слова:** заклади фахової передвищої освіти; роботодавці; принципи взаємодії; ринок праці; соціальне партнерство; професійна підготовка; конкурентоспроможність; професійна мобільність; якість освіти; системне управління.

**Petrovskyi Bohdan Ihorovych** PhD student, Department of Pedagogy and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0004-6037-2743

## SCIENTIFIC PRINCIPLES OF INTERACTION BETWEEN PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND EMPLOYERS IN THE TRAINING OF IT SPECIALISTS

**Abstract.** The article deals with the theoretical foundations of interaction between professional higher education institutions and employers in the current socio-economic conditions. The system of principles that determine the effectiveness of cooperation is substantiated, in particular, the principles of purposefulness, orientation to the needs of the labor market, equal partnership, professional adaptability, intensification of training, quality assurance of interaction and system management. It is shown that the main role in the development of professional training is shifting from the content of training to clearly defined goals that set the parameters of the educational process. The focus is on the formation of a highly qualified specialist capable not only of professional activity, but also of critical evaluation of work results, independent decision-making, retraining and professional mobility. The author highlights the need for a close connection between training and forecasting the needs of the labor market, which includes the market of educational services, labor force and economic structures.

The author emphasizes the role of competition as a factor that determines the need to train specialists who are ready to work in conditions of competition and rapid technological change.

Particular attention is paid to the social partnership of educational institutions with enterprises, professional associations and trade unions involved in determining the state order, developing standards, curricula and evaluating results. The author emphasizes the importance of qualitative indicators of interaction - the conscious desire of partners to cooperate, take responsibility, align interests and mobilize resources. It is determined that the effectiveness of interaction is ensured by system management, openness to change, multifunctionality and flexibility of educational structures. Employers are not only customers, but also partners in training, contributing to the formation of integrative thinking, creative potential and professional competence of students.

Thus, the interaction of higher education institutions and employers is a key condition for improving the quality of professional education and the formation of competitive specialists for the Ukrainian labor market.

**Keywords**: institutions of higher education; employers; principles of interaction; labor market; social partnership; professional training; competitiveness; professional mobility; quality of education; system management.

**Постановка проблеми.** Розвиток інформаційних технологій формує стабільний попит на фахівців із прикладними компетентностями, здатними швидко адаптуватися до нових викликів. Водночас традиційна підготовка у закладах фахової передвищої освіти не завжди забезпечує відповідність очікуванням роботодавців, що породжує дисбаланс між ринком освітніх послуг і ринком праці.

Проблема посилюється в умовах воєнного часу та глобальної конкуренції: ІТ-компанії потребують кадрів уже зараз, тоді як навчальні програми оновлюються повільніше. Тому постає завдання вибудови системної взаємодії між освітніми закладами та бізнесом на основі чітких методологічних засад, які дозволять поєднати теоретичну підготовку, практичні навички та прогнозування майбутніх змін у сфері.

Налагодження зворотного зв'язку з ринком праці повинно стати важливою проблемою взаємодії. Найбільшою мірою споживачами випускників закладів фахової передвищої освіти є роботодавці, оскільки саме у сфері реальної економіки повною мірою може проявитися результат освітньої послуги, який виражений у знаннях і вміннях випускника. У процесі співпраці з потенційними роботодавцями, професійні навчальні заклади повинні визначати, які характеристики випускників для них найбільш значимі. Це дасть змогу одержати побажання (вимоги) роботодавців (організацій), що напевно будуть стосуватися навичок і умінь випускників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження акцентують увагу на професійному становленні педагогів. Так, І. Брянська та Д. Дідик [1] аналізують професійний розвиток викладачів, підкреслюючи важливість безперервного навчання. У свою чергу, Т. Гребеник і О. Сосненко [2] показують, що ключовою складовою підготовки керівників є формування управлінської компетентності. Р. Курок [3] простежує тенденції розвитку фахової передвищої освіти, а О. Вінтоняк [4] розглядає виклики для цієї сфери у воєнний час. Л. Лавриненко [5] підкреслює взаємозв’язок між ринком освітніх послуг і ринком праці, що формує попит і пропозицію кадрів.

Методологічно-дидактичний аспект представлений працями Т. Ковалюк [6], яка обґрунтовує необхідність узгодження освітніх і професійних ІТ-стандартів для випускників, та Ю. Козловського [7], який вводить постулат доповнювальності в моделюванні наукової діяльності. А. Кух [8] акцентує на принципах дидактики у фаховій підготовці майбутніх педагогів, розширюючи класичну педагогічну основу.

Міжнародні дослідження доповнюють картину ширшим баченням. Стаття A. König та ін. [9] пропонує інтегрований підхід до формування знань для сталого

розвитку, акцентуючи на практичній орієнтації освіти. A. McFarlane [10] аналізує суперечливі уявлення про якісну освіту у цифрову добу, вказуючи на баланс між технологіями та цінностями.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що праці створюють цілісне уявлення про сучасні виклики й перспективи фахової передвищої освіти: від підготовки педагогів і керівників до узгодження стандартів, від національних проблем воєнного часу до глобальних тенденцій сталого розвитку й цифровізації. Водночас, актуальність проблеми підготовки фахівців взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців у підготовці фахівців ІТ-сфери надалі є актуальною та вимагає нових наукових розвідок, зокрема щодо вибору та обґрунтування принципів такої взаємодії.

**Мета статті –** обґрунтувати провідні принципи взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців у підготовці фахівців ІТ-сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичні основи взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців будуються на основі розроблених нами принципів взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців.

*Принцип цілеспрямованості взаємодії.* Цілями взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців як нового етапу соціального партнерства є: прогноз ринку праці, формування структури і обсягів підготовки кадрів на державному і регіональному рівнях; надання сприяння у визначенні переліку і змісту навчальних програм; створення опікунських рад, участь в засновництві й підтримці освітніх установ, зміцненні їх навчально-матеріальної бази; організація експертизи діючих державних стандартів за професіями; створення умов для організації навчально-виробничої практики і виробничого навчання; соціальна підтримка студентів і працівників закладів фахової передвищої освіти. Мета взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців, спрямована на формування висококваліфікованого фахівця і особистості, визначає і модифікує всі основні компоненти і характеристики навчально-виховного процесу (зміст, методи, форми, ефективність).

*Принцип орієнтації на потреби ринку праці.* Особливістю взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців у підготовці фахівців є необхідність вироблення не лише професійних якостей, але й готовності до боротьби за здобуття професії, за знаходження роботи, а також за одержання іншої (придатної в ринкових умовах) кваліфікації. Разом із тим, в умовах конкуренції та технізації суспільства необхідно приділяти увагу формуванню в майбутніх фахівців універсальних цінностей суспільства, розвитку їхньої особистості.

Можлива орієнтація системи професійної освіти на потреби трьох видів ринку: ринок праці як сукупність економічних структур, який дає інформацію про потреби в робочих кадрах, структурі і рівні їх професійної кваліфікації; ринок освітніх послуг як сукупність установ професійної освіти, який дає інформацію про перелік учбових професій і програм, конкурси абітурієнтів,

вартість і терміни навчання; ринок робочої сили як сукупність індивідуумів, які бажають здобути професію, змінити профіль діяльності або підвищити кваліфікацію. Ринок розглядається як сукупність умов, завдяки яким продавці і покупці товару (послуги) вступають в контакт з метою купівлі або продажу цього товару (послуги); інститут або механізм, який зводить разом покупців (пред'явників попиту) і продавців (постачальників) окремих товарів і послуг.

У цих умовах взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців спрямована на підготовку фахівців, які спроможні реалізувати такі контакти на максимально високому рівні. Для цього вони повинні вміти виробляти відповідні товари та надавати необхідні послуги, а також вільно орієнтуватися в соціально-економічних умовах свого часу.

Перехід до інтенсивної високорентабельної економіки відбувається за рахунок наступних чинників, як: консервація власних природних ресурсів; структурна перебудова виробництва за рахунок прискореного розвитку високотехнологічних та маловідходних галузей; переміщення у країни, що розвиваються, галузей, які не вимагають висококваліфікованої робочої сили і дають велику масу відходів на одиницю продукції; тривале зниження цін на світовому ринку сировини, що веде до випереджувального збагачення розвинутих країн. У зв'язку з цим, взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців спрямовується на формування високо фахівців ІТ-сфери, що дасть змогу реалізувати в Україні модель усталеного економічного розвитку.

Конкуренція відповідає умовам, коли кількість осіб або роботодавців на ринку настільки велика, що поведінка кожного із них не впливає на рівень цін: це суперництво між виробниками за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції. взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців повинна обов'язково враховувати елемент конкуренції. Це виражається у тому, що підготовка фахівця відбувається не лише в контексті формування професійних знань та виховання особистості, але й підготовки до праці в умовах конкуренції. Саме в цьому аспекті взаємодія з роботодавцями є особливо важливою, оскільки тільки в такий спосіб можливо забезпечити зайнятість випускників закладів фахової передвищої освіти.

Взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців сприяє збільшенню зайнятості випускників професійно-технічної школи, оскільки роботодавців, визначаючи попит на робочу силу, відповідно коректує пропозиції закладів фахової передвищої освіти ще на етапі набору студентів. Зауважимо, що в процесі взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців може виникнути монополія (виключне право роботодавців, організації чи фізичної особи на здійснення певної діяльності) з урахуванням основних чинників виробництва, економічних ресурсів (землі, капіталу, праці та підприємницьких здібностей, необхідних для виробництва товарів та послуг). Виходячи з сказаного вище, формулюємо принцип ринковості у взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців. Спрямування на реалізацію усталеного

економічного розвитку за умов змішаної економіки висуває якісно нові вимоги до професійної підготовки фахівців, яка відбувається не лише в контексті формування професійних знань та виховання особистості, але й готовності до праці в умовах конкуренції.

*Принцип рівневого партнерства.* Взаємодію навчального закладу та роботодавців доцільно закладати у зміст системи професійної освіти та розподіляти навчальний процес між двома її носіями: роботодавцями і навчальним закладом, які можуть, у деяких випадках, підпорядковуватися різним відомствам. Доцільно, щоб професійне навчання відбувалося в умовах безпосереднього виробництва з використанням обладнання, яке відповідає сучасному рівню техніки та технології. За такого підходу до навчання, випускник безпосередньо після завершення навчання (або, навіть, під час навчання) може виконувати роботу, яка вимагає високого рівня кваліфікації. У положеннях про освіту доцільно включати нові комплекси професійних вимог, згідно яких студенти повинні навчитися самостійному плануванню, здійсненню та контролю відповідної діяльності. У розробці відповідних положень та навчальних планів можуть брати участь роботодавці, професійні спілки, майстри, дослідні установи у галузі професійного навчання, представники навчальних закладів фахової передвищої освіти тощо.

Таким чином, навчання виходить за межі засвоєння специфічних знань та вмінь, що відповідає умовам ринкової економіки. Роботодавець може виступати у ролі партнера чи замовника для закладів фахової передвищої освіти за умови достатнього технічного рівня виробництва і обладнання, а також виконання таких вимог, як проведення навчання за однією з визнаних професій, наявність на роботодавців робочого навчального плану та персоналу з певним рівнем виробничої і педагогічної кваліфікації.

Взаємовплив у діяльності закладів фахової передвищої освіти та роботодавців полягає у коректуванні одних галузей діяльності за рахунок відомостей з інших галузей. Іншими словами, педагогічний та виробничий процеси одночасно контролюються двома зацікавленими юридичними чи фізичними особами, об’єднаними спільною метою. При цьому координуються інтереси як навчального, так і виробничого процесу. Взаємопроникнення як перенесення знань і вмінь з одних об’єктів на інші з метою різностороннього їх відображення теж має свою специфіку в процесі взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців. Очевидно, що інженерно-педагогічні працівники та працівники роботодавців є професіоналами у різних галузях діяльності: педагогічній та виробничій.

Однак, представники як закладів фахової передвищої освіти, так і представники роботодавців, які беруть участь у цій взаємодії, повинні вміти у певних межах переносити свої професійні знання та вміння з однієї сфери діяльності в іншу: з педагогічної у виробничу і навпаки. З цією метою в контексті взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців доцільно виділити

спільні аспекти діяльності та виробити щодо них єдині підходи. До таких аспектів належить визначення системи професійних знань та вмінь студентів, елементи ринкової економіки, вивчення попиту та пропозицій робочої сили у межах певного регіону чи конкретної галузі виробництва тощо.

*Принцип професійної адаптованості.* Взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців є одним зі шляхів підвищення компетентності фахівця. Як структурований комплекс, елементи якого комбінуються і впорядковуються відповідно до певної діяльністю, зміст компетенції визначається не лише знаннями, уміннями і способом поведінки, а знаннями в дії, пристосованими до діяльності та її обставин (теоретичні знання; процедурні знання; практичні знання та знання-уміння). Не менш важливим елементом взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців є розвиток в студентів здатності до професійної мобільності, внутрішні механізми розвитку якої визначаються також формуванням мотиваційної сфери особистості.

Професійна мобільність характеризує готовність і здатність до швидкої зміни виконуваних виробничих завдань, робочих місць і спеціальностей в рамках одної професії чи галузі, здатність швидко освоювати нові спеціальності чи зміни в них, які виникають під впливом технічних перетворень.

Структура важливих для професійної мобільності умінь майбутнього фахівця сфери ІТ передбачає здатність до пошуку виходу з тієї або іншої проблемної ситуації; розумно ризикованих дій; співпраці з колегами; аналізу ситуації і визначення провідної ідеї позитивних перетворень; планування результатів; здійснення запланованих дій з опорою на наявний багаж знань і умінь, що використовується з урахуванням реальної ситуації; до оцінки досягнутого.

Взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців сприяє переростанню професійної кваліфікації у професійну компетентність фахівців із полівалентною кваліфікацією, що забезпечується їх готовністю і здатністю до швидкої зміни виконуваних виробничих завдань, робочих місць і спеціальностей.

*Принцип інтенсифікації професійної підготовки фахівців.* Засвоєння соціального досвіду цілісно дає змогу людині не лише успішно функціонувати в суспільстві, бути добрим виконавцем, але й діяти самостійно, не просто вписуватися в існуючу соціальну систему, але й змінювати її. Поняття творчості трактується залежно від теоретичної позиції автора, в той самий час слід визначити загальну для всіх визначень ознаку. Майже в усіх випадках творчість визначається як новизна реагування на певну ситуацію. Творчий потенціал може бути визначений як сукупність здібностей та інших рис, що сприяють творчому мисленню. Таким чином, складний процес формування особистості, що здатна до творчості, можна уявити у вигляді такої схеми: “задатки – діяльність – здібності – творча діяльність – творча особистість”. Творчості можна і треба вчити, вона має свій зміст, який треба включати як завдання в програми і в формі

проблемних завдань і підтримки. Процедурами творчості, яким треба навчати, має бути самостійний перенос засвоєних знань і умінь в нову ситуацію, бачення проблеми в знайомих умовах, бачення структури об'єкта, його можливої нової функції, альтернативний підхід до розв'язання проблеми і комбінування ряду відомих способів розв'язання в повний.

Взаємодія закладів фахової передвищої освіти та роботодавців сприяє здійсненню підготовки фахівців на єдиній технологічній основі, що дає можливість виявити та зробити зримою для студентів об'єктивну необхідність отримуваних ними знань для професійної діяльності, дати її наукові основи, забезпечити наступність між циклами навчальних предметів, показати практичну реалізацію наукових і технічних знань, органічно поєднати якісно різнорідні знання, показавши, що вони відображають різні сторони одного і того ж виробничого процесу, перейти від абстрактно-наукових до конкретно-професійних знань і від знань - до практичних умінь та навичок.

Досягнення абсолютного балансу ринку праці і ринку освітніх послуг неможливе. Проте, слід шукати шляху їх взаємодії. Створення багаторівневих установ професійної освіти передбачає перехід на більш високі ступені освіти - за конкурсом, який би оцінював не тільки професійні здібності, але і соціальні, особові якості фахівців (тобто всю сукупність вимог замовника кадрів). Для роботи по замовленнях роботодавців потрібне створення освітніх стандартів нового покоління - багаторівневих, де перший (нижній) рівень кваліфікації робочих кадрів готуватиметься за рахунок бюджету, а підвищений - за рахунок працедавця, який замовляє такі кадри.

Інтенсифікація як система, що забезпечує досягнення максимальної ефективності у підготовці майбутніх фахівців до суспільної та професійної діяльності, передбачає взаємодію закладів фахової передвищої освіти та роботодавців як засіб поєднання соціальних, економічних, педагогічних, психологічних чинників на основі діяльнісного підходу.

*Принцип якості взаємодії.* Приблизну оцінку діяльності закладів фахової передвищої освіти можна отримати за допомогою комплексу показників, котрі характеризують окремі якісні сторони освіти. На відміну від педагогічних показників якості підготовки фахівців економічні показники найменш схильні до впливу суб'єктивних чинників і їх найкраще застосовувати при порівняльній оцінці результатів роботи навчальних закладів.

Критерії оцінювання якості повинні ілюструвати динаміку взаємодії, уможливлювати прогнозування тенденцій її розвитку та вплив уже прийнятих рішень, допомагати прогнозувати прийом студентів та випуск фахівців, потребу в викладацьких кадрах, фінансових та матеріально-технічних ресурсах. Для забезпечення балансу обсягів випуску, рівня кваліфікації і структури зайнятості, потрібен систематичний моніторинг макро- і мікроринків праці, розвиток договірних відносин установ професійної освіти з роботодавцями і формування для них замовлення на підготовку кадрів.

Із поміж критеріїв якості взаємодії ми виокремили такі: усвідомлене бажання і спрямованість обох партнерів на взаємодію, розуміння особливостей партнера та їх урахування у процесі спільної діяльності, відповідальність перед партнером, здатність до концентрації і мобілізації можливостей обох партнерів у процесі спільної діяльності, здатність до роботи з партнером у режимі максимальної реалізації своїх можливостей.

У педагогічних дослідженнях для опису системи закладів фахової передвищої освіти пропонуються багатомірні і багатокритеріальні моделі. Теорія систем дає концептуальну основу для побудови методології, котра дозволяє описати цю систему в термінах взаємозв'язаної ієрархії. Метод аналізу ієрархій є систематичною процедурою для ієрархічного уявлення елементів, що складають сутність проблеми. Він полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшої обробки послідовності по парних порівняннях, що дає змогу виявити відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів у ієрархії, у тому числі і чисельно. Метод аналізу ієрархій включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв та пошуку альтернативних рішень. Оцінювання якості взаємодії доцільно проводити у взаємозв’язку зі змінами у змісті, формах та методах роботи закладів фахової передвищої освіти, які готують фахівців для даного роботодавців, оскільки така координація сприяє підвищенню стабільності як навчального, так і виробничого процесів.

*Принцип системного управління.* Професійну освіту слід розглядати як частину більш широкої системи, що включає ринок праці, економічну політику, технологічні, зміни, суспільну організацію праці і ін. Кожна з цих підсистем має свого носія: роботодавців, профспілки, служби зайнятості тощо, які як соціальні партнери повинні взаємодіяти між собою. Виконуючи свої ролі, вони створюють баланс інтересів в соціальній і економічній сферах суспільства, забезпечують відкритість системи професійної освіти.

Взаємодія закладів фахової передвищої освіти і роботодавців є складною системою, котра функціонує в багатофакторному і динамічному середовищі ринку, яке не завжди уособлює цілісність, є динамічним, і змінюється відповідно до зовнішніх і внутрішніх впливів. Це цілеспрямована система основними характеристиками якої є відкритість, багатофункціональність, гнучкість і зворотній зв’язок. Відкритість, як нова умова функціонування, передбачає широку взаємодію з соціумом, органічне входження в ринкові відносини з визнанням пріоритету замовників кадрів. Мистецтво управління освітніми системами багато в чому залежить від уміння враховувати не стільки відмінність, скільки взаємодію між процесами самоорганізації і організації в них. Саме через свою відкритість система професійної освіти здатна прогнозувати і враховувати зміни в економіці й технології, а також управлінні виробництвом, надавати можливість здобуття професії і місця праці. Відкритість системи освіти обумовлює і таку її важливу узагальнену характеристику як гнучкість, тобто

здатність її структурних елементів перебудовуватися на виконання різноманітних функцій і зберігати при цьому необхідний ступінь відкритості залежно від специфіки соціально-економічних перетворень.

**Висновки.** Таким чином, аналізуючи викладене, можна зробити висновок, що виробнича діяльність сучасного фахівця має інтегративний характер. Формування у нього почуття господаря на виробництві є одним із найбільш важливих соціальних завдань його підготовки. Все це потребує формування відповідних професійних знань та умінь з вирішення реальних професійних завдань виробництва. На виробництві сучасний робітник виступає в ролі безпосереднього виробника, менеджера, організатора виробництва, якому необхідно вміти в комплексі застосовувати технічні, технологічні та економічні знання при вирішенні складних, типових та нетипових професійних завдань.

**До подальших напрямів дослідження** відносимо розробку моделі взаємодії закладів фахової передвищої освіти та роботодавців у підготовці фахівців ІТ-сфери.

***Література:***

1. Брянська І., Дідик Д. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів фахової передвищої освіти. Інноваційна професійна освіта. 2022. Т. 4. № 5. С. 23–25.

2. Гребеник Т., Сосненко О. Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів фахової передвищої освіти як складова їх професійної підготовки. Physical and mathematical education. 2021. Т. 27. № 1. С. 7–12.

3. Курок Р. Тенденції розвитку фахової передвищої освіти в сучасних умовах. Professional pedagogics. 2021. Т. 1. № 22. С. 41–48.

4. Вінтоняк О. Розвиток фахової передвищої освіти за умов воєнного стану. Молодь і ринок. 2024. № 5 (225). С. 122–128.

5. Лавриненко Л. М. (2021). Ринок робочої сили як результат взаємодії ринку освітніх послуг і ринку праці. Освіта, перспективи зайнятості та стійкість ринків праці: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (с. 48–50). Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

6. Ковалюк, Т. В. (2017). Узгодження вимог професійних та освітніх ІТ-стандартів до компетентностей випускників ІТ-спеціальностей ВНЗ. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 872, 229–240.

7. Козловський, Ю. М. (2013). Постулат доповнювальності у системі методологічних принципів моделювання наукової діяльності ВНЗ. Нові технології навчання, 76, 201–205.

8. Кух, А. М. (2012). Принципи дидактики вищої школи в фаховій підготовці майбутнього вчителя фізики. Збірник наукових праць «Педагогічні науки», 62, 271–275.

9. Konig, A. et al. (2021). A pluralistic and integrated approach to action-oriented knowledge for sustainability. Nature Sustainability,4, 93–100.

10. McFarlane, A.(2019). Devices and desires: Competing visions of a good education in the digital age. British Journal of Educational Technology,50, 3, 1125–1136.

***References***

1. Brianska I., Didyk D. (2022) Profesiinyi rozvytok pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity. Professional development of pedagogical staff of professional higher education institutions Innovatsiina profesiina osvita. 2022. T. 4. № 5. S. 23–25. [In Ukrainian]

2. Hrebenyk T., Sosnenko O. (2021) Formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity yak skladova yikh profesiinoi pidhotovky. Formation of managerial competence of future heads of professional higher education institutions as a component of their professional training Physical and mathematical education. 2021. T. 27. № 1. S. 7–12. [In Ukrainian]

3. Kurok R. (2021) Tendentsii rozvytku fakhovoi peredvyshchoi osvity v suchasnykh umovakh. Trends in the development of professional higher education in modern conditions Professional pedagogics. 2021. T. 1. № 22. S. 41–48. [In Ukrainian]

4. Vintoniak O. (2024) Rozvytok fakhovoi peredvyshchoi osvity za umov voiennoho stanu. Development of professional higher education under martial law Molod i rynok. 2024. № 5 (225). S. 122–128. [In Ukrainian]

5. Lavrynenko, L. M. (2021). Rynok robochoi syly yak rezultat vzaiemodii rynku osvitnikh posluh i rynku pratsi [Labor market as the result of interaction between the educational services market and the labor market]. In Osvita, perspektyvy zainiatosti ta stiikist rynkiv pratsi: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (pp. 48–50). Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy» [in Ukrainian].

6. Kovaliuk, T. V. (2017). Uzghodzhennia vymoh profesiinykh ta osvitnikh IT-standartiv do kompetentnostei vypusknykiv IT-spetsialnostei VNZ [Coordination of professional and educational IT standards requirements for IT graduates' competencies]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 872, 229–240. [in Ukrainian].

7. Kozlovskyi, Yu. M. (2013). Postulat dopovniuvalnosti u systemi metodolohichnykh pryntsypiv modeliuvannia naukovoi diialnosti VNZ [Postulate of complementarity in the system of methodological principles of modeling higher education institutions' scientific activity]. Novi tekhnolohii navchannia – New Technologies of Education, 76, 201–205. [in Ukrainian].

8. Kukh, A. M. (2012). Pryntsypy dydaktyky vyshchoi shkoly v fakhovii pidhotovtsi maibutnoho vchytelia fizyky [Principles of higher school didactics in professional training of future physics teachers]. Pedahohichni nauky – Pedagogical Sciences, 62, 271–275. [in Ukrainian].

9. König, A., et al. (2021). A pluralistic and integrated approach to action-oriented knowledge for sustainability. Nature Sustainability, 4, 93–100. [https://doi.org/10.1038/s41893-020-00616-z](https://doi.org/10.1038/s41893-020-00616-z)

10. McFarlane, A. (2019). Devices and desires: Competing visions of a good education in the digital age. British Journal of Educational Technology, 50(3), 1125–1136. [https://doi.org/10.1111/bjet.12764](https://doi.org/10.1111/bjet.12764)

*УДК 004.89:351.74:342.7*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2232-2238*

**Плахотнік Олег Віталійович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри юстиції Навчально-наукового інституту права, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-2787-6956

**Бондарук Олег Сергійович** кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки, Національна академія Служби безпеки України, м.Київ, https://orcid.org/0000-0002-3472-9516

**Беседа Дмитро Володимирович** кандидат юридичних наук, завідувач кафедри контррозвідувального захисту об'єктів критичної інфраструктури, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, https://orcid.org/0009-0005-0628-2605

**Кучай Олександр Володимирович** доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-9468-0486

**Кучай Тетяна Петрівна** доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II, м. Берегове, https://orcid.org/0000-0003-3518-2767

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація**. Незважаючи на те, що інноваційні технології стають усе більш визнаною частиною діяльності людини на робочому місці і вдома, освіта із запізненням інтегрує інформаційні технології в навчальний процес. Студенти вищих навчальних закладів повинні використовувати інноваційні засоби як органічний компонент майбутнього життя, однак переконати викладачів у важливості впровадження нових технологій в освіній процес доволі складно.

Інноваційні технології оптимізують реалізацію більшості методів навчання, контролю та активізують пізнавальну діяльність фахівців на якісно новому рівні. Практичне застосування інноваційних засобів сприяє вдосконаленню або навіть частковій заміні в освітньому процесі таких класичних методів навчання, як методи усного викладу навчального матеріалу (лекція,

розповідь, пояснення тощо), методи наочного і практичного навчання, методи закріплення отриманих знань, методи самостійної роботи.

Доцільність застосування інноваційних технологій в освітньому процесі вмотивована значущістю мультимедіа для системи навчання, розроблення мультимедійних навчальних продуктів, методичних рекомендацій, застосування у професійній підготовці майбутніх фахівців. Використовуючи інноваційні засоби, зокрема, мультимедіа в освіті, потрібно зважати на низку аспектів, зокрема враховувати, що, попри поширення засобів мультимедіа в сучасному світі, доступність навчальних матеріалів для студентів варіюється в широких межах.

Все це зумовлює необхідність впровадження в освітню практику закладу новітніх освітніх технологій, які сприяють навчанню, вихованню, формуванню навичок наукової роботи, професійному самовдосконаленню, заснованих на модернізованій дидактичній системі. Результативність цього процесу досягається використанням сучасних методів, засобів і прийомів навчання, що забезпечують творче оволодіння студентами значною кількістю наукових знань.

**Ключові слова**: інноваційні технології, підготовка фахівців, правоохоронна діяльність, освіта, мультимедіа, комп'ютерні технології.

**Plakhotnik Oleh Vitaliyovych** Candidate of sciences (Sciences of Law) Ph.D., Associate professor of the Department of justice of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-2787-6956

**Bondaruk Oleg Serhiyovych** Candidate of Economic Sciences, associate professor, Senior Lecturer, Department of Financial and Economic Security, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3472-9516

**Beseda Dmytro Volodymyrovych** Candidate of Law, Head of the Department of Counterintelligence Protection of Critical Infrastructure Facilities, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0009-0005-0628-2605

**Kuchai Oleksandr Volodymyrovych** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Pedagogy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-9468-0486

**Kuchai Tetiana Petrivna** Doctor of Pedagogical Sciences, professor of the department of pedagogy, psychology, elementary, preschool education and management of educational institutions, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian Institute, Berehove, https://orcid.org/ 0000-0003-3518-2767.

# THEORETICAL BASIS OF THE APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE TRAINING OF FUTURE LAW ENFORCEMENT SPECIALISTS

**Abstract**. Despite the fact that innovative technologies are becoming an increasingly recognized part of human activity in the workplace and at home, education is late in integrating information technologies into the educational process. Students of higher educational institutions should use innovative means as an organic component of future life, but it is quite difficult to convince teachers of the importance of introducing new technologies into the educational process.

Innovative technologies optimize the implementation of most methods of training, control and activate the cognitive activity of specialists at a qualitatively new level. The practical application of innovative means contributes to the improvement or even partial replacement in the educational process of such classical teaching methods as methods of oral presentation of educational material (lecture, story, explanation, etc.), methods of visual and practical training, methods of consolidating the acquired knowledge, methods of independent work.

The feasibility of using innovative technologies in the educational process is motivated by the significance of multimedia for the education system, the development of multimedia educational products, methodological recommendations, and their use in the professional training of future specialists. When using innovative means, in particular, multimedia in education, it is necessary to take into account a number of aspects, in particular, to take into account that, despite the spread of multimedia in the modern world, the availability of educational materials for students varies widely.

All this necessitates the introduction of innovative educational technologies into the educational practice of the institution, which contribute to learning, upbringing, the formation of scientific work skills, and professional self-improvement, based on a modernized didactic system.

The effectiveness of this process is achieved through the use of modern methods, resources and teaching techniques that ensure the creative mastery of a significant amount of scientific knowledge by students.

**Keywords**: innovative technologies, specialist training, law enforcement activities, education, multimedia, computer technologies.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку суспільства, підвищення вимог до забезпечення національної безпеки та правопорядку зумовлюють необхідність якісної підготовки майбутніх фахівців правоохоронної діяльності. Традиційні методи навчання вже не відповідають новим викликам, адже потребують поєднання фундаментальної теоретичної бази з практичними навичками, здатністю до швидкого прийняття рішень, критичного мислення та використання сучасних цифрових інструментів. Саме тому важливою складовою підготовки стає застосування інноваційних технологій в освітньому процесі [3].

Слід відмітити зміни, що відбулися в комп'ютерній галузі за останні роки, справді є феноменальними. Навіть тим, хто ніколи не був пов'язаний з комп'ютерною індустрією, важко ігнорувати технічні новинки, що нас оточують, і поява яких стала можливою завдяки розвитку комп'ютерів. Досягнення комп'ютерної індустрії, без сумніву, значно впливають на всі сфери нашого життя, включаючи сферу освіти.

Багато з цих змін практично непомітні. Деякі доволі значні. Тому цілком можливо, що різні інноваційні технології можуть змінити наші звичні методи сприйняття та представлення інформації [5].

**Мета статті**: розкрити теоретичні основи застосування інноваційних технологій при підготовці майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні проблеми використання інноваційних технологій в професійній підготовці досліджували: Гуревич П. С., Гогунський В. Д., Кучай О. В., Михайлов К. М., Мироненко В.В., Саєвич І.Г., Гуцало Е. У. тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Застосування інноваційних технологій є потужним освітнім потенціалом для оптимізації процесу навчання. Сучасні технології вимагають від ЗВО упровадження нових підходів до навчання, оперування. Застосування інформаційних технологій в освітньому процесі є передумовою переходу до нового етапу – впровадження новінтіх навчальних матеріалів [1].

Нині в освітній галузі помітне більш продуктивне застосування інноваційних технологій, функціональне призначення яких постійно зростає: від продукування навчальних програм до створення обґрунтованої концепції побудови освітніх програм у мультимедійній галузі, підготовки фахівців університетського рівня, розроблення нових навчальних інструментів.

Ідея мультимедіа полягає у застосуванні різних засобів подання інформації, включення до програмного забезпечення відео- і звукового супроводу текстів, високоякісної графіки й анімації, що допомагає зробити програмний продукт інформаційно насиченим і зручним для сприйняття, потужним дидактичним інструментом, який здатний одночасно впливати на різні канали сприйняття інформації [6].

Важливою умовою впровадження інноваційних технологій, зокрема, мультимедійних в освітній процес є наявність спеціально обладнаних аудиторій з мультимедійним проектором і комп'ютером для викладача, екраном або мультимедійною дошкою та середовища, в якому відбувається навчальний процес (комп'ютерні класи, електронні бібліотеки, медіатеки, доступ до Інтернету тощо).

Актуалізується питання комплектації ЗВО мультимедійними навчальними матеріалами, створеними співробітниками ЗВО або іншими розробниками [2].

Застосування інноваційних технологій ґрунтується на ряді педагогічних і методологічних концепцій:

- Компетентнісний підхід – орієнтація на формування професійних, комунікативних та цифрових компетентностей майбутніх правоохоронців.
- Діяльнісний підхід – акцент на активній участі студентів у навчальному процесі, моделюванні реальних ситуацій правоохоронної практики.
- Системний підхід – інтеграція інноваційних технологій у цілісну структуру підготовки, що поєднує теорію, практику та професійну етику.
- Акмеологічний підхід – спрямування на саморозвиток і вдосконалення професійних якостей майбутніх фахівців у процесі навчання [3].

Інноваційні технології, що використовуються у підготовці фахівців правоохоронної діяльності, можна умовно поділити на такі групи:

1. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – мультимедійні курси, віртуальні симулятори, онлайн-платформи (Moodle, Google Classroom), використання штучного інтелекту для моделювання навчальних сценаріїв.
2. Тренінгові та інтерактивні технології – рольові ігри, кейс-метод, ділові ігри, моделювання слідчих дій чи судових засідань.
3. Імітаційні та симуляційні технології – використання VR/AR для відтворення криміналістичних ситуацій, віртуальних лабораторій для відпрацювання слідчих та оперативних дій.
4. Проєктні технології – створення колективних або індивідуальних проєктів, пов’язаних з вирішенням проблем у сфері права та безпеки.
5. Технології дистанційного навчання – застосування електронних курсів, відеолекцій, вебінарів, що забезпечують гнучкість та доступність освіти [7].

Реалізація головної мети інформатизації національної системи освіти стосовно системи загальної середньої освіти передбачає розв’язання таких завдань:

1. модернізація змісту і технологій навчання, які відповідали б сучасним освітнім пріоритетам, максимально використовували переваги ІКТ для підвищення якості освіти;
2. досягнення необхідної професійної кваліфікації працівників освіти, яка створювала би їм можливості реалізовувати сучасні моделі освітнього процесу з використанням ІКТ;
3. створення системи методичної підтримки навчання в умовах інформатизації освітнього процесу;
4. підвищення кваліфікації, перепідготовки і підготовки педагогічних, адміністративних і інженерно-технічних кадрів, які здатні ефективно використовувати в навчальному процесі сучасні ІКТ;
5. формування, постійне розширення освітнього інформаційного простору та спектра інформаційних ресурсів освіти, реалізація в освітньому інформаційному просторі всіх зв’язків і забезпечення необхідних комунікацій між учасниками навчального процесу, оточуючим середовищем;
6. розроблення нормативної бази, створення системи проектування й управління процесом інформатизації;

7. забезпечення якості, стандартизації й сертифікації засобів ІКТ в освіті;

8. інформатизація процесу управління освітою [8].

При підготовці майбутніх фахівців з охоронної діяльності ми застосовуємо наступні форми використання комп›ютерних технологій:

• комп'ютерне моделювання;

• використання віртуальних (модельних) лабораторних робіт;

• використання гіпертекстового (контекстно-зв'язаного) навчального посібника;

• контроль знань, тестування тощо [1].

Використання інноваційних технологій у підготовці майбутніх правоохоронців дозволяє:

- формувати професійні навички в умовах, наближених до реальних ситуацій;
- підвищувати рівень інформаційної грамотності та цифрових компетентностей;
- стимулювати пізнавальну активність і самостійну роботу студентів;
- розвивати критичне та стратегічне мислення;
- забезпечувати ефективний зворотний зв'язок між викладачем і здобувачем освіти [5].

Попри численні переваги, існують і проблеми застосування інноваційних технологій:

- недостатня матеріально-технічна база закладів освіти;
- потреба у підвищенні кваліфікації викладачів;
- складність адаптації окремих технологій до специфіки правоохоронної діяльності;
- питання етики та безпеки використання цифрових платформ [1].

**Висновки.** Теоретичні основи застосування інноваційних технологій у підготовці майбутніх фахівців правоохоронної діяльності базуються на інтеграції педагогічних підходів, сучасних цифрових засобів та практико-орієнтованого навчання. Використання інноваційних методів дозволяє суттєво підвищити якість освітнього процесу, сприяє формуванню конкурентоспроможного спеціаліста, здатного ефективно діяти в умовах сучасних викликів та змін.

***Література***

1. Бахмат, В. Г. Інноваційні освітні технології у підготовці працівників поліції: від теорії до практики. Формування професійних компетентностей на міждисциплінарній основі в умовах глобальної нестабільності : зб. доп. за результатами наук.-практ. конф. (м. Кам'янське, 10 лют. 2025 р.) / ГО «Молодіжна Організація Починаючих Лідерів. Кам'янське: ГО МОПЛ, 2025. 166-170.

2. Кучай, Т., Кучай, О. Забезпечення якості вищої освіти в європейському освітньому просторі. Науковий журнал ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника". Освітній простір України.16. 2019. 15-19.

3. Нелюбіна Д. Профілактика правопорушень серед неповнолітніх. Магістеріум. Соціальна робота в охорона здоров'я. 2006. 25. 9–14.

4. Шанскова Т. І. Аналіз причин правопорушень неповнолітніх як підґрунтя соціально-педагогічної роботи з молоддю щодо профілактики злочинності. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2006. 30. 50–53

5. Knysh, I., Drobin, A., Filimonova, T., Koycheva, T., Kushnir, A., Kuchai, O. The use of information technologies in the educational space of Ukraine (on the example of STEAM technologies). Revista Conrado, 2024. 20 (100), 437–448.

6. Kuczaj O., Kislenko D. Теоретичні основи застосування комп'ютерних технологій при підготовці майбутніх фахівців з охоронної діяльності та безпеки. Społeczeństwo. Edukacja. Język. Płock, 2020. 11. 87-95.

7. Kuzminskyi, A. I., Kuchai O. V., Bida, O. A. Use of polish experience in training computer science specialists in the pedagogical education system of Ukraine. Information Technologies and Learning Tools, 2018. 68(6), 206–217.

8. Oseredchuk, O., Mykhailichenko, M., Rokosovyk, N., Komar, O., Bielikova, V., Plakhotnik, O., Kuchai, O. Ensuring the Quality of Higher Education in Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security, 2022. 22(12), 146-152.

***References***

1. Bakhmat, V. H. (2025). Innovatsiyni osvitni tekhnolohiyi u pidhotovtsi pratsivnykiv politsiyi: vid teoriyi do praktyky [Innovative educational technologies in the training of police officers: from theory to practice]. Formuvannya profesiynykh kompetentnostey na mizhdystsyplinarniy osnovi v umovakh hlobal′noyi nestabil′nosti : zb. dop. za rezul′tatamy nauk.-prakt. konf. (m. Kam″yans′ke, 10 lyut. 2025 r.) / HO «Molodizhna Orhanizatsiya Pochynayuchykh Lideriv. Kam″yans′ke: HO MOPL,. 166-170. [in Ukrainian].

2. Kuchai, T., Kuchai, O. (2019). Zabezpechennya yakosti vyshchoyi osvity v yevropeys′komu osvitn′omu prostori [Ensuring the quality of higher education in the European educational space]. Naukovyy zhurnal DVNZ "Prykarpat·s′kyy natsional′nyy universytet imeni Vasylya Stefanyka". Osvitniy prostir Ukrayiny.16. 15-19. [in Ukrainian].

3. Nelyubina D. (2006). Profilaktyka pravoporushen′ sered nepovnolitnikh. Mahisterium [Prevention of delinquency among minors]. Sotsial′na robota v okhorona zdorov″ya. 25. 9–14. [in Ukrainian].

4. Shanskova T. I. Analiz prychyn pravoporushen′ nepovnolitnikh yak pidgruntya sotsial′no-pedahohichnoyi roboty z moloddyu shchodo profilaktyky zlochynnosti [Analysis of the causes of juvenile delinquency as a basis for socio-pedagogical work with youth on crime prevention]. Visnyk Zhytomyrs′koho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. 2006. 30. 50–53[in Ukrainian].

5. Knysh, I., Drobin, A., Filimonova, T., Koycheva, T., Kushnir, A., Kuchai, O. (2024). The use of information technologies in the educational space of Ukraine (on the example of STEAM technologies). Revista Conrado. 20 (100), 437–448.

6. Kuczaj O., Kislenko D. (2020). Teoretychni osnovy zastosuvannya komp″yuternykh tekhnolohiy pry pidhotovtsi maybutnikh fakhivtsiv z okhoronnoyi diyal′nosti ta bezpeky [Theoretical foundations of the application of computer technologies in the training of future security and safety specialists]. Społeczeństwo. Edukacja. Język. Płock. 11. 87-95. [in Ukrainian].

7. Kuzminskyi, A. I., Kuchai O. V., Bida, O. A. (2018). Use of polish experience in training computer science specialists in the pedagogical education system of Ukraine. Information Technologies and Learning Tools. 68(6), 206–217.

8. Oseredchuk, O., Mykhailichenko, M., Rokosovyk, N., Komar, O., Bielikova, V., Plakhotnik, O., Kuchai, O. (2022). Ensuring the Quality of Higher Education in Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security. 22(12), 146-152.

*УДК 373.2.015.3:001.895](045)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2239-2251*

**Попиченко Світлана Сергіївна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, https//orcid.org/0000-0001-5405-5937

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**Анотація**. Стаття присвячена проблемі інноваційної діяльності у сучасному закладі дошкільної освіти. Обґрунтовано актуальність і доцільність інноваційної діяльності як найважливішої форми модернізації освітнього простору, доведено роль впровадження в освітній процес нових технологій, значущість інновацій для удосконалення змісту і форм управління персоналом закладу дошкільної освіти, необхідність нововведень в удосконаленні професійної компетентності педагогічних працівників.

У статті розкриті поняття «інновація», «освітня інновація», «інноваційна діяльність». На підставі законодавчої бази дошкільної освіти, аналізу наукових підходів сформульоване визначення інноваційної діяльності як діяльності, що спрямована на розроблення, розповсюдження та застосування освітніх інновацій; цілеспрямоване, систематичне й послідовне впровадження в практику результатів наукових досліджень та розробок, оригінальних, новаторських способів, прийомів педагогічних дій і засобів.

З посиланням на психолого-педагогічну літературу з'ясовані взаємозв'язки та відмінності між поняттями «інновація» та «новація».

Окреслені та проаналізовані умови успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти: створення механізмів реалізації структурних компонентів управлінської діяльності щодо використання інноваційних освітніх технологій; посилення уваги до процесу проєктування та впровадження освітніх інновацій у професійно-педагогічній діяльності педагогів; розвиток творчих можливостей педагогів закладу, підвищення їх професійної майстерності та компетентності; моніторинг результатів інноваційної діяльності. Відповідно до означених психолого-педагогічних умов успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти запропоновані рекомендації для їх удосконалення.

У висновках передбачена перспектива подальших досліджень проблеми інноваційної діяльності у сучасному закладі дошкільної освіти.

**Ключові слова**: інновація, інноваційна діяльність, заклад дошкільної освіти, умови реалізації інноваційної діяльності.

**Popychenko Svitlana Serhiivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Pre-school Education, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, https//orcid.org/0000-0001-5405-5937

# PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INNOVATION ACTIVITY IN A MODERN PRESCHOOL INSTITUTION

**Abstract.** The article highlights the issue of innovation activity in a modern preschool institution. The relevance and expediency of innovation activities as the most important form of modernizing the educational environment are substantiated. The role of introducing new technologies into the educational process is demonstrated, as well as the significance of innovations for improving the content and forms of personnel management in preschool institutions and the necessity of innovations for enhancing the professional competence of teaching staff.

The article reveals the concepts of "innovation", "educational innovation", and "innovation activity". Based on the legislative framework of preschool education and the analysis of scientific approaches, innovation activity is defined as the process aimed at developing, disseminating, and applying educational innovations, as well as the purposeful, systematic, and consistent implementation of the research and development results into practice, including original teaching methods, techniques, and tools.

With reference to psychological and pedagogical literature, the interrelations and distinctions between the concepts of "innovation" and "novelty" are clarified.

The conditions for the successful implementation of innovation activity in a modern preschool institution are outlined and analysed. These include the creation of mechanisms for realizing the structural components of management activities related to the use of innovative educational technologies; increased attention to the process of designing and implementing educational innovations in the professional and pedagogical work of educators; the development of teachers' creative potential and the enhancement of their professional skills and competencies; as well as the monitoring of innovation activity outcomes.

In accordance with the identified psychological and pedagogical conditions for the successful implementation of innovation activity in a modern preschool institution, recommendations for their improvement are proposed.

The conclusions highlight the prospects for further research on the problem of innovation activity in modern preschool institutions.

**Keywords:** innovation, innovation activity, preschool institution, conditions for the implementation of innovation activity.

**Постановка проблеми.** Провідну роль у розвитку системи дошкільної освіти відіграють інноваційні процеси, які є невід`ємною складовою розвитку

науки і культури загалом та психолого-педагогічної теорії, зокрема. Інноваційна діяльність у сучасних закладах дошкільної освіти є найважливішою формою модернізації освітнього простору та змісту і форм управління персоналом, впровадження в освітній процес нових технологій, формування професійної компетентності педагогічних працівників.

Цінним є те що інновації відкривають можливості для формування особистості нового типу, з високим рівнем культури, здатної вільно й відповідально визначати свою позицію, реагувати на стрімкий розвиток суспільних перетворень, налаштовуватись на конструктивні дії в нових ситуаціях. Так, Закон України «Про освіту» (ст. 5) утверджує: «Освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства» [1].

Успішність реалізації інноваційної діяльності в закладі дошкільної освіти залежить насамперед від інноваційних можливостей педагогів, зміцнення наукового підґрунтя їх діяльності, професійної компетентності, переорієнтування свідомості на гуманістичні цінності, адекватні характеру творчої діяльності, здатності та готовності до створення та впровадження новацій з метою підвищення якості освітніх послуг, звернення до світового педагогічного досвіду. Важливою складовою інноваційного потенціалу є усвідомлення необхід-ності та здатність керівника закладу дошкільної освіти до забезпечення системи оновлення управлінської діяльності, що передбачає розробку та реалізацію ефективних механізмів управління інноваційним розвитком закладу, які б забезпечували його конкурентоспроможність та гідне місце державі у світовому співтоваристві.

Отже, важливим завданням оновлення змісту та якості дошкільної освіти на сучасному етапі розвитку є переведення її в режим інноваційного розвитку, трансформування наукових ідей та забезпечення інноваційного підходу в організації освітньої діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблеми інноваційної діяльності у закладах освіти зверталися дослідники Г. Бєлєнька, В. Бондар, Л. Ващенко, Н. Гавриш, І. Дичківська, В. Кремень, О. Пєхота, О. Пометун, О. Попова, С. Сисоєва, А. Хуторський, М. Ярмаченко та інші. Психологічним підґрунтям інноваційних процесів у системі освіти є праці Ю. Бабанського, І. Беха, О. Власової, Г. Костюка, В. Моляко, Л. Подоляк, В. Рибалки, О. Скрипченко, В. Юрченка та інших.

Проблему формування педагога як творця, новатора, майстра дошкільної справи у педагогічній науці розглядають Л. Артемова, А. Богуш, О. Кононко, К. Крутій, І.Луценко та інші. Заслуговує на особливу увагу творчий доробок відомого педагога-мислителя В. Сухомлинського.

Окремі аспекти впровадження інноваційних технологій дошкільної освіти висвітлювались у працях Л. Бахтуріної, А. Бондаренко, Л. Іщенко, В. Ликової, О. Ковшар, Т. Степанової та інших.

Означені дослідження забезпечили можливість досліджувати зміст, особливості, умови впровадження інноваційних технологій у діяльність закладів дошкільної освіти.

**Мета статті** – окреслити та проаналізувати психолого-педагогічні умови успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти та запропонувати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу**. Перш ніж розглянути умови організації інноваційної діяльності в закладі дошкільної освіти, з'ясуємо сутність понять «інновація», «освітня інновація», «інноваційна діяльність».

Термін «інновація» (innovation) латинського походження, в перекладі означає оновлення, зміну, введення нового. Педагогічна інтерпретація інновацію визначає як «нововведення, зміну, оновлення; новий підхід, створення якісно нового, використання відомого в інших цілях» [2, С. 21], що поліпшує хід і результати освітнього процесу.

Дослідники пропонують розрізняти терміни «інновація» та «новація». Так, для позначення новацій, заміни чого-небудь новим існує нормативне англійське слово «novation» (оновлення, зміна). Новаціями є знання: нові ідеї, теорії, моделі, відкриття, винаходи, процеси, структури, методики, стандарти, технології тощо. Інновація ж означає таке нововведення, що здійснюється в системі за рахунок її власних («in» – всередині) ресурсів, резервів. Новації стають імпульсом для перетворень лише за умов, коли набувають форми інновацій, новація після прийняття до реалізації та розповсюдження набуває нової якості – стає інновацією [3, С. 2].

З погляду І. Дичківської, поняття «новація» означає певний засіб (нові ідеї, методи, методики, технології, програми тощо), а поняття «інновація» ширше за змістом, оскільки означає процес, предметом якого є новації [2, С. 23–24]. Якщо педагог відкриває принципово нове – він новатор, якщо трансформує якусь нову ідею в практику – інноватор.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені, застосовані чи вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги, рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва, соціальної сфери [4].

Інновації в освіті (освітні інновації) – «новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські моделі, технології, методи, що підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності, змінюють результати освітнього процесу, створюючи при цьому удосконалені чи нові: освітні, дидактичні, виховні системи; зміст освіти; освітні, педагогічні технології; методи, форми, засоби розвитку особистості, організації навчання і виховання; технології управління закладом освіти, системою освіти» (Положення [5]).

Специфіка інновацій у системі освіти полягає в тому, що вони припускають не просто здійснення значних змін у тих чи інших ланках освіти, а

й закріплення нових соціокультурних норм та зразків у свідомості та поведінці людини (дитини, педагога, управлінця).

Термін, що безпосередньо стосується нашого дослідження і відображений в його темі – «інноваційна діяльність».

Стаття 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» так визначає поняття інноваційної діяльності:

інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [4].

Положення «Про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти» інноваційною називає діяльність, що «спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок» [5]. І проголошує, що «основною метою інноваційної діяльності у сфері освіти є підвищення якості освітнього процесу шляхом створення (вдосконалення) освітніх, навчальних, виховних, психолого-педагогічних та управлінських моделей, технологій проведення експерименту або реалізації проекту» [5].

До предмета інноваційної діяльності, згідно з Положенням, належать: «нові емпіричні та/або теоретичні знання, освітній процес, педагогічні, дидактичні, виховні, управлінські системи та моделі, авторські моделі, програми і проєкти, які поліпшують якість освіти, результативність та ефективність освітньої діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників закладів освіти загалом» [5].

Оскільки мета статті полягає у розкритті психолого-педагогічних умов успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти, ми зробили спробу визначити ці умови та з’ясувати їх сутність і особливості.

Умова перша – створення механізмів реалізації структурних компонентів управлінської діяльності щодо використання інноваційних освітніх технологій у закладі дошкільної освіти.

Структурними компонентами освітнього процесу є цілі, зміст, методи, засоби, форми його організації, які не є автономними й незалежними одне від одного, а тому мають реалізовуватися у взаємозв’язку. Забезпечити їх якісне взаємоузгодження покликані інноваційні педагогічні технології, ефективність яких традиційно оцінюється шляхом оцінювання досягнень – очікуваних результатів освітньої діяльності [6, С. 64].

До означених структурних компонентів управлінської діяльності ми віднесли:

- мотивацію педагогів до інноваційної діяльності;
- постановку мети інноваційної діяльності;
- прийняття управлінських рішень і планування інноваційної діяльності;
- організацію виконання рішень і реалізацію інноваційної діяльності;
- моніторинг результатів інноваційної діяльності.

З метою мотивації педагогів до інноваційної діяльності важливим є систематичне інформування персоналу про освітні інновації шляхом проведення тематичних проблемних семінарів, круглих столів, педагогічних дискусій, відвідування педагогами тематичних курсів. Значна роль відводиться проведенню фестивалів і вернісажів педагогічної майстерності, майстер-класів, оглядів-конкурсів («Краща група», «Вихователь року», «Зразковий дитячий майданчик», «Калейдоскоп педагогічних ідей» тощо. Такі заходи стимулюють педагогів до професійного зростання і підвищення фахової майстерності; створюють умови для педагогічної творчості, підтримки та розвитку інноваційної діяльності; сприяють популяризації передового педагогічного досвіду, фахових здобутків і кращих педагогічних ідей; розширюють можливості для професійного співробітництва педагогів, перевірки своїх професійних компетентностей, педагогічної ерудиції, оцінювання результатів своєї діяльності шляхом порівняння з результатами колег.

При постановці мети інноваційної діяльності доцільно конкретизувати напрями та завдання її реалізації, визначати перспективу відповідно до соціального замовлення на якість дошкільної освіти, запитів батьків до рівня освіченості дітей. Важливо чітко формулювати реалістичну мету зрозумілою та прийнятою всіма учасниками освітнього процесу мовою. Мету, адаптовану до нових умов, щоб підвищувала рівень мотивації та стимулювання, передбачувала можливість контролю.

Центральний структурний компонент – прийняття рішення і планування інноваційної діяльності. Від успішності планування, проєктування інноваційної роботи залежить кінцевий результат, здатність передбачити наслідки інноваційної діяльності та помилки на шляху досягнення мети. Добре продумане планування дає можливість успішно здійснювати освітній процес, управління ним і контроль реалізації конкретних завдань.

Щодо організації виконання рішень і реалізації інноваційної діяльності слід зазначити, що увагу слід зосереджувати на досягненні визначених цілей, реалізації програми інноваційної роботи закладу, ефективній діяльності персоналу і забезпеченні чіткої взаємодії між працівниками. Вагому роль відіграє формування «команди» як ядра закладу, мозкового центру; створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування закладу; науково-методичне забезпечення освітнього процесу (розробка освітніх технологій, комп’ютерних методик тощо). Цінними є такі форми та методи як: ділові бесіди, семінари-презентації, науково-методичні ради, дискусійні круглі столи, мозкові штурми, тренінги тощо.

Моніторингу результатів інноваційної діяльності передує аналіз стану закладу стосовно визначення вихідної (початкової) бази для розробки шляхів розвитку інноваційної діяльності закладу. У процесі аналізу виділяють сильні та слабкі сторони закладу і визначають, що необхідно змінити, щоб в майбутньому заклад міг відповідати сучасним вимогам до інноваційного розвитку. Ретельний

аналіз стану розвитку інноваційної діяльності закладу та прогнози його розвитку в майбутньому становлять підґрунтя для побудови цілей та завдань інновацій, планування діяльності. Умова друга – посилення уваги до процесу проєктування та впровадження освітніх інновацій у професійно-педагогічній діяльності педагогів закладу дошкільної освіти.

У процесі проєктування та впровадження освітніх інновацій слід орієнтуватись на оновлення змісту освіти (сучасні освітні програми, інноваційних освітні технології, парціальні програми); оновлення системи методичної роботи (відбір інноваційного змісту методичної роботи, використання її продуктивних форм, мотивація творчої педагогічної праці, управління процесом оновлення методичної роботи); оновлення системи управління якістю освіти (реалізація нормативно-регламентуючих, перспективно-орієнтуючих, діяльнісно-стимулювальних, інформаційно-комунікативних умов).

С. Смолюк у науковій статті розглядає інноваційні педагогічні технології, авторські програми, методики та їх елементи, які найбільш актуальні та пристосовані до впровадження у практику роботи закладу дошкільної освіти. Серед них виокремлює:

• системні інноваційні педагогічні технології – педагогічна технологія М. Монтессорі; антропософські школи Р. Штейнера; педагогічні технології П. Петерсена, С. Френе, О. Декролі; технології розвивального навчання тощо;

• модульні та локальні інноваційні педагогічні технології, які впроваджуються як елемент або окрема частина освітнього процесу – технології психолого-педагогічного проєктування Т. Піроженко, С. Ладивір; технології проєктування здорового способу життя М. Єфименка; використання інтелектуальних карт Н. Гавриш, І. Кіндрат; технологія розвитку творчої особистості Г. Альтшуллера; методика розвитку творчих здібностей на заняттях з малювання Л. Шульги; технологія формування культури інженерного мислення в дошкільників «STREAM-освіта, або Стежинки у Всесвіт» та інші;

• технології щодо навчання математики (Л. Зайцевої, М. Машовець, «Логічні блоки Дьенеша», «Казкові лабіринти гри» В. Воскобовича та Палички Кюізенера); навчання читанню, розповіданню, грамотності (навчання розповіданню за серією сюжетних картин А. Богуш, Н. Гавриш, навчання дітей читанню Л. Шелестової; розповіданню за картиною Т. Сидорчук; використання схем-моделей для навчання дітей описових розповідей Т. Ткаченко) тощо [7, С. 64].

У процесі проєктування та впровадження освітніх інновацій у професійно-педагогічній діяльності визначають етапи: пошуковий – ознайомлення зі спеціальною літературою, вивчення особливостей освітньої інновації, ознайомлення з досвідом її застосування іншими педагогами тощо; діагностичний – моніторинг освітнього процесу, готовності до впровадження інновації, окреслення змін у змісті, меті, завданнях, методах і засобах, яких планується досягти тощо; прогностично-моделювальний – конструювання освітнього

процесу для впровадження інновації, продумування професійно-педагогічної діяльності, її принципів, розроблення моделі тощо; проєктувальний – розробка науково-методичного забезпечення, зокрема методичних розробок, дидактичних матеріалі, діагностичного інструментарію; діяльнісний – проведення експерименту, апробація певної освітньої інновації, зокрема технології, програми тощо; узагальнювальний – обробка даних, аналіз отриманих результатів, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду, окреслення перспектив подальшої роботи тощо [8, С. 9].

Умова третя – розвиток творчих можливостей педагогів закладу, підвищення їх професійної майстерності та компетентності.

На її реалізацію спрямовується налагоджена система методичної роботи у закладі, яка включає:

• орієнтовані на виявлення різних підходів до інноваційної діяльності форми роботи – диспути, «круглі столи», педагогічні ринги. Наприклад, на теми: «Шляхи удосконалення освітнього процесу у закладі дошкільної освіти», «Соціально-психологічні резерви вдосконалення ефективності діяльності вихователя закладу дошкільної освіти», «Умови створення позитивного іміджу сучасного закладу дошкільної освіти» тощо;

• професійні педагогічні ситуації та прийоми їх розв’язання – рольові і ділові ігри, вікторини, кросворди, що підтримують інтерес до проблеми, з’ясовують рівень її розуміння;

• кращі взірці професійної діяльності, презентація нових ідей – творчі групи, творчі майстерні, майстер-класи, проектні семінари, кейс-технології, ярмарки педагогічних ідей, аукціони;

• мозковий штурм як форма роботи, що удосконалює навички логічного мислення і аргументацію своєї позиції, навчає лаконічності, чіткості, точності висловлювань, розвиває винахідливість.

Умова четверта – моніторинг результатів інноваційної діяльності як узагальнюючий етап впровадження освітніх технологій у професійно-педагогічній діяльності педагога.

Прийнятним є такий алгоритм педагогічного аналізу як управління інноваційною діяльністю:

• збір даних та інформації про стан інноваційної діяльності, узагальнення та структурування матеріалів;

• виявлення основних досягнень, їх аналітичне обґрунтування;

• з’ясування недоліків та їх аналітичне обґрунтування;

• розроблення заходів щодо усунення недоліків, проєктування бажаних результатів;

• коригування змісту і форм інноваційної діяльності;

• інтерпретація та узагальнення результатів діяльності після етапу коригування, вироблення методичних рекомендацій щодо впровадження інновації в практику діяльності закладів дошкільної освіти.

Рекомендації для удосконалення психолого-педагогічних умов успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти.

1. У створенні механізмів реалізації структурних компонентів управлінської діяльності щодо використання інноваційних освітніх технологій у закладі дошкільної освіти дотримуватись такої послідовності дій:

1) аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на інноваційну діяльність закладу; визначення мети інноваційної діяльності;

2) розробка стратегії і тактики досягнення поставленої мети; вироблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів; аналіз можливих наслідків запланованої інноваційної діяльності; вибір кращої з альтернатив;

3) визначення конкретних завдань для персоналу закладу;

4) розробка та вибір ефективних методів управління інноваційною діяльністю закладу;

5) організація і контроль головних напрямів інноваційної діяльності й розвитку закладу.

6) аналіз й оцінка ефективності прийнятих рішень, результ. їх виконання;

7) оцінювання ступеня досягнення мети; виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв у інноваційній діяльності закладу;

8) повторення кількох або всіх перелічених етапів (за необхідності).

У контексті посилення уваги до процесу проєктування та впровадження освітніх інновацій у професійно-педагогічній діяльності педагогів під час планування роботи закладу дошкільної освіти передбачити впровадження педагогічних інновацій, приведення цілей, змісту, методів, форм освіти дітей у відповідність із запитами суспільства й особистості, що постійно змінюються. Акцентувати увагу на використання інформаційно-комунікативних технологій, дистанційних форм роботи з вихованцями та їхніми батьками.

Будувати діяльність із впровадження інновацій за схемою:

1) пошук нових ідей – створення інформаційного фонду шляхом аналізу інформації, отриманої педагогами на семінарах, конференціях; виявлення інноваційних потреб закладу;

2) формування нововведення – ідей і можливостей закладу дошкільної освіти, планування етапів робіт; апробування інноваційних ідей за участю творчої групи педагогів; підведення підсумків апробації, прийняття рішення про масштабне нововведення, вироблення програми його реалізації;

3) реалізація нововведення – розширення управлінських ресурсів (прийняття додаткових обов’язків); навчання інноваційним технологіям всього педагогічного персоналу закладу;

4) закріплення нововведення – адаптація нововведення до умов закладу дошкільної освіти; адаптація закладу дошкільної освіти до нововведення (психокорекційна робота з педагогами і дітьми, закріплення оновленого образу закладу у свідомості педагогічного колективу, батьків, вихованців).

З метою розвитку творчих можливостей педагогів закладу, підвищення їх професійної майстерності та компетентності:

• спрямовувати педагогів на проходження курсів та участь у семінарах та інших заходах з підвищення кваліф., організованих органами управління освіти;

• самостійно проводити освітні, методичні заходи з інформування про інноваційні технології та особливості їх впровадження в освітній процес закладу дошкільної освіти, залучаючи для них досвідчених педагогів-новаторів і психологів;

• сформувати творчу групу, що складається із старшого вихователя-методиста, музичного керівника, психолога і кількох вихователів закладу, налагодити процес її взаємодії з керівниками методичних об'єднань та методистами науково-методичного центру, що дозволить ефективніше вирішити проблему підвищення освітнього рівня педагогічних працівників закладу;

• активізувати діяльність атестаційної комісії у напрямі оцінювання інноваційної діяльності педагогів, підвищення рівня їх професійної майстерності, що сприятиме мотивуванню до творчої активності.

Для удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю закладу необхідно удосконалити систему внутрішнього контролю.

Функція контролю дає змогу перевіряти перебіг впровадження та результативність інновацій. Основними засобами інноваційного контролю є моніторинг, експертиза та аналіз інформації [9, С. 45].

Розуміючи контроль як систему забезпечення і перевірки правильності тих чи інших підсистем структури управління освітнім процесом, слід враховувати, що будь-який контроль повинен здійснюватися в певній послідовності. По-перше, необхідно розробити план контролю, в якому обґрунтовується, чому саме перевіряється та чи інша ділянка діяльності закладу. По-друге, необхідно сформулювати мету – що отримаємо на виході, для чого потрібна інформація.

Організацію контролю можна укласти в три етапи:

1) підготовчий етап (визначення мети, завдань, змісту, методів. Складання програми здійснення контролю);

2) етап активних дій (збирання необхідної інформації);

3). заключний етап (обробка, систематизація, оформлення висновків).

Для успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти значущим є – забезпечення людиноцентриського підходу в освітньому процесі. З цією метою необхідно:

• спрямувати управлінську діяльність на створення належних умов праці для працівників, надання підтримки кожному педагогу, яка передбачає ставлення керівника до особистості педагога як до найвищої цінності;

• стимулювати самоактуалізацію особистості педагога;

• забезпечити умови для особистісного професійного розвитку педагога з опорою на внутрішні джерела саморозвитку в ситуаціях усвідомлення і вибору власних особистісних і професійних позицій;

• створити умови для прояву особистості педагога в суспільному житті.

Сподіваємось, що означені умови та рекомендації сприятимуть успішної реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти, удосконаленню процесу управління інноваційною діяльністю закладу, оптимізації освітньої роботи, яка в свою чергу передбачає вплив на кожен компонент освітнього процесу.

**Висновки.** Освітній процес у сучасному закладі дошкільної освіти неможливий без інноваційного оновлення, залучення нових технологій, їх апробації та адаптації до актуальних вимог сьогодення. Інноваційні зміни дозволяють підтримувати конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг, характеризують модернізацію та ефективність його діяльності.

Інноваційна освітня діяльність – це діяльність, що спрямована на розроблення, розповсюдження та застосування освітніх інновацій; цілеспрямоване, систематичне й послідовне впровадження в практику результатів наукових досліджень та розробок, оригінальних, новаторських способів, прийомів педагогічних дій і засобів. Освітні інновації у закладі дошкільної освіти передбачають перш за все оновлення змісту освіти, методів, форм навчання і виховання, розроблення й упровадження нових і поширення наявних педагогічних систем.

Вони спрямовані на зміни й оновлення усіх компонентів освіти і мають системний характер.

Успішній реалізації інноваційної діяльності в сучасному закладі дошкільної освіти сприятимуть такі психолого-педагогічні умови: створення механізмів реалізації структурних компонентів управлінської діяльності щодо використання інноваційних освітніх технологій у закладі дошкільної освіти; посилення уваги до процесу проєктування та впровадження освітніх інновацій у професійно-педагогічній діяльності педагогів закладу дошкільної освіти; розвиток творчих можливостей педагогів закладу, підвищення їх професійної майстерності та компетентності; моніторинг результатів інноваційної діяльності як узагальнюючий етап впровадження освітніх технологій у професійно-педагогічній діяльності педагога.

Інноваційна освітня діяльність формує у педагогів здатність до самостійної творчої побудови принципово нових моделей організації ефективної освітньої, педагогічної, методичної та управлінської діяльності, створює умови для набуття педагогами відповідного рівня професійної компетенції.

Якість й ефективність інноваційної діяльності в умовах сучасного закладу дошкільної освіти залежать від готовності педагогів її здійснювати. Ця готовність забезпечується особистісним і професійним удосконаленням педагога, умінням жити і працювати в інноваційному режимі, бути ініціатором інноваційних процесів, вносити у власну діяльність прогресивні ідеї, вірити в неповторну індивідуальність кожної дитини та робити посильний внесок у її розвиток. Готовність до інноваційної освітньої діяльності передбачає форму-

вання професійної компетентності педагога – високої професійної кваліфікації, володіння ефективними професійними вміннями і навичками, алгоритмами і способами успішного розв'язання творчих завдань.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у ґрунтовному вивченні інноваційних технологій дошкільної освіти, можливостей інноваційного підходу до управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, психолого-педагогічних умов оптимізації процесу взаємодії між педагогами, дітьми та батьками, адміністрацією та суб'єктами освітньої діяльності.

***Література:***

1. Закон України «Про освіту». 05.09.2017. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. № 178–179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text.

2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: підручник для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид., вип. К. : Академвидав, 2015. 304 с.

3. Підласий І., Підласий А. Педагогічні інновації. *Рідна школа*. 1998. №12. С. 2–4.

4. Закон України «Про інноваційну діяльність». 4 липня 2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2002. № 36, С. 266. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15.

5. Положення «Про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти». 10.08.2023 р. № 552. URL : zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text.

6. Луценко І. Інноваційні технології як чинник підвищення якості дошкільної освіти. *V Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні технології в дошкільній освіті – 2022»*. Переяслав, 14–15 квітня, 2022 р. С.62–65. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742258/1/97.

7. Смолюк С. В. Інноваційні педагогічні технології в дошкільній освіті. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Випуск 58. Том 2. С.179–182. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua /archives/2023/58/part_2/37.

8. Сидоренко В. В. Науково-методичний менеджмент освітніх інновацій в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Науковий вісник УМО: електронне видання. К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*. 2016. Вип. 1. Ч. 1. С. 240-254. URL: http: // umo.edu.ua.

9. Ткаченко В. П. Інноваційна діяльність у закладах освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №10. С. 44–46. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/10.

***References***

1. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». 05.09.2017. № 2145-VIII. [Law of Ukraine on education from September 5, 2017, № 2145-VIII]. (2017). *Holos Ukrainy – Voice of Ukraine*, 178-179. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text [in Ukrainian].

2. Dychkivska, I. M. (2015). *Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii [Innovative Educational Technologies]*. Kyiv : Akademvydav.

3. Pidlasyi, I., Pidlasyi, A. (1998). Pedahohichni innovatsii [Pedagogical innovations]. *Ridna shkola – Native School, 12*, 2-4 [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist». 4 lypnia 2002 r. № 40-IV [The Law of Ukraine «On the innovative activity» from July 4, 2002, № 40-IV]. (2002). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 36,* 266. Retrieved from http://zakon2. rada.gov.ua/laws/show/40-15 [in Ukrainian].

5. Polozhennia «Pro poriadok zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti u sferi osvity». 10.08.2023 r. № 552. [Regulation on the Procedure for Implementing Innovation Activity in the Sphere of Education from August 10, 2023, № 552]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/z0946-00#Text [in Ukrainian].

6. Lutsenko, I. (2022). Innovatsiini tekhnolohii yak chynnyk pidvyshchennia yakosti doshkilnoi osvity [Innovative technologies as a factor in improving the quality of preschool education]. Proceedings from *V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Innovatsiini tekhnolohii v doshkilnii osviti – 2022» – International scientific and practical conference «Innovative Technologies in Preschool Education – 2022».* (pp. 62-65). Pereiaslav [in Ukrainian].

7. Smoliuk, S. V. (2023). Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii v doshkilnii osviti [Innovative pedagogical technologies in preschool education]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy*, *58* (2), 179-182. Retrieved from http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/58/part_2/37.

8. Sydorenko, V. V. (2016). Naukovo-metodychnyi menedzhment osvitnikh innovatsii v umovakh pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Scientific and methodological management of educational innovations in the context of postgraduate pedagogical education]. *Naukovyi visnyk UMO – Scientific Bulletin of the University of Educational Management, 1* (1), 240-254. Retrieved from http://umo.edu.ua.

9. Tkachenko, V. P. (2018). Innovatsiina diialnist u zakladakh osvity [Innovative activity in educational institutions]. Investytsii: praktyka ta dosvid – *Investments: Practice and Experience*, *10*, 44–46. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/10.

*УДК 659.3/.4:378.147*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2252-2260*

**Раінчук Вікторія Анатоліївна** здобувачка ступеня PhD кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, https://orcid.org/0000-0003-0124-4798

**Петечук Аріадна Робертівна** здобувачка ступеня PhD кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, http://orcid.org/0000-0002-0171-2582

# СТОРІТЕЛІНГ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ У ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ СУЧАСНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ

**Анотація.** У статті досліджено сторітелінг як ефективний педагогічний метод, що виходить за межі простого переказу фактів. Автори розкривають його сутність як мистецтва творчої розповіді, що спонукає студентів до розвитку критичного мислення та креативності, оскільки не нав'язує висновки, а заохочує до самостійного осмислення. Виокремлено ключові принципи ефективної історії: наявність персонажа, інтриги та сюжету. Особливу увагу приділено функціям сторітелінгу в освітньому процесі, серед яких: мотиваційна, комунікативна, освітня, розвивальна та ціннісна. Зазначено, що цей метод спрощує засвоєння складного матеріалу, формує навички командної роботи та самопрезентації. Як напрямок для подальших досліджень та впровадження у навчальний процес запропоновано використання лонгрідів з мультимедійним супроводом, що відповідає сучасним вимогам української освіти та її інтеграції у європейський простір.

Метою статті є аналіз сутності та розробка практичних рекомендацій щодо застосування технології сторітелінгу в освітньому процесі сучасної вищої школи. Завдання роботи полягає в тому, щоб обґрунтувати ефективність використання цієї методики для формування й розвитку мовних, мовленнєвих та інших освітніх компетентностей, а також надати конкретні поради щодо її впровадження у вищих навчальних закладах.

Зроблено висновки, що сторітелінг – це не просто технологія, а справжнє мистецтво викладання. Вона дозволяє сучасному педагогу поєднувати професіоналізм, креативність та цифрову майстерність, щоб зробити навчання по-справжньому цікавим. Завдяки сторітелінгу студенти не лише розвивають логіку та мовлення, а й вчаться будувати довірчі стосунки, долати стрес і розуміти власні почуття.

Майбутні дослідження в цій галузі можуть зосередитися на створенні та інтеграції лонгрідів – насичених медіа великих текстів, які слугуватимуть навчальними матеріалами. Це дозволить ефективно поєднувати сторітелінг із поглибленим навчанням, що відповідає ключовим цілям реформи української освіти та її руху до європейських стандартів.

**Ключові слова:** сторітелінг, освітні технології, критичне мислення, освітній процес, вища школа, лонгріди, креативність

**Raiinchuk Viktoriia Anatoliivna** PhD candidate at the Department of General Pedagogy and Pedagogy of Higher School, SHEI «Uzhhorod National University», Uzhhorod, https://orcid.org/0000-0003-0124-4798

**Petechuk Ariadna Robertivna** PhD candidate at the Department of General Pedagogy and Pedagogy of Higher School, SHEI «Uzhhorod National University», Uzhhorod, http://orcid.org/0000-0002-0171-2582

## STORYTELLING AND ITS USE IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF MODERN HIGHER SCHOOL

**Abstract.** This article explores storytelling as an effective pedagogical method that goes beyond simply recounting facts. The authors reveal its essence as the art of creative narration, which encourages students to develop critical thinking and creativity, as it does not impose conclusions but prompts them to reach their own understanding. The key principles of an effective story are highlighted: the presence of a character, intrigue, and a plot. Special attention is paid to the functions of storytelling in the educational process, which include motivational, communicative, educational, developmental, and value-based aspects. It is noted that this method simplifies the assimilation of complex material and fosters skills in teamwork and self-presentation. As a direction for further research and implementation into the educational process, the use of longreads with multimedia support is proposed, which aligns with the modern requirements of Ukrainian education and its integration into the European educational space.

The purpose of this article is to analyze the essence of storytelling and develop practical recommendations for its application in modern higher education. The goal is to substantiate the effectiveness of this method in forming and developing language, communication, and other educational competencies, as well as to provide specific advice on its implementation in higher education institutions.

It is concluded that storytelling is not just a technology but a true art of teaching. It allows modern educators to combine professionalism, creativity, and digital proficiency to make learning truly engaging. Through storytelling, students not only develop logic and speech but also learn to build trusting relationships, overcome stress, and understand their own feelings.

Future research in this field could focus on the creation and integration of longreads–large, media-rich texts that would serve as educational materials. This approach would allow for the effective combination of storytelling with in-depth learning, which aligns with the key goals of Ukrainian educational reform and its move toward European standards.

**Keywords:** storytelling, educational technologies, critical thinking, educational process, higher school, longreads, creativity

**Постановка проблеми.** Сторітелінг як мистецтво розповіді, або майстерність розказування історій у сучасному світі здебільшого поширений у професійних сферах менеджерів, маркетологів, рекламних агентств. У сучасному світі, перенасиченому інформацією, суспільство стикається з явищем кліпового мислення, яке характеризується нездатністю мозку будувати логічні ланцюжки та швидко забувати отриману інформацію. Це особливо актуально для студентів вищих навчальних закладів, чия увага постійно перемикається між різними джерелами.

Аналіз тенденцій освітнього процесу показує, що сучасна українська вища освіта стикається з низкою викликів, зумовлених як глобальними змінами, так і особливостями покоління студентів. Основна проблема полягає в необхідності відходу від традиційної, суто академічної передачі знань на користь формування особистості, здатної до саморозвитку, критичного мислення та адаптації.

Науковці відмічають, що сучасні студенти, виховані в цифрову еру, мають «мегашвидке», сприйняття інформації, але водночас потребують емоційного та інтерактивного залучення. Сьогодні іде справжня боротьба за увагу, а перегони за увагою породили нові форми мистецтва, що поєднують візуальні зображення та текст. Звичайні лекції та монотонні методи не здатні ефективно утримати їхню увагу та стимулювати мотивацію до навчання. У цьому контексті виникає потреба в інноваційних підходах, які можуть зацікавити, активізувати та сформувати необхідні професійні та особистісні якості. Одним із таких підходів, що розглядається як ефективне рішення, є сторітелінг.

Тому не дивно, що сторітелінг набуває дедалі більшої популярності у освітньому середовищі сучасної школи. Його майстерне використання вчителем початкової школи дозволить зробити навчання привабливим для учнів, захопливим, повним цікавих досліджень та проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сторітелінг (від англ. *storytelling* – «розповідання історій») – це прийом, суть якого полягає у вибудовуванні сюжетної оповіді. Ця методика була розроблена в 90-х роках XX століття американським бізнесменом Девідом Армстронгом, який успішно застосував її для управління міжнародною корпорацією, виявивши, що історії, на відміну від сухих фактів, краще сприймаються. Він оприлюднив результати власного досвіду застосування технології сторітелінгу у своїй книзі «Managing by Storying Around: A New Method of Leadership» (1992) [1].

В Україні сторітелінг вважається інновацією, що активно досліджується. Так, науковиця Г. Гич у своїй праці «Сторітелінг як інноваційна методика формування мовної компетентності учнів ЗНЗ» визначає його як прийом, що полягає у вибудовуванні промовцем перед аудиторією сюжетної оповіді [5, с. 189]. Теоретичне підґрунтя підтверджується посиланнями на відомих дослідників.

Зокрема, згадуються ідеї К. Егана про «викладання як розповідь» та М. Россітера, який акцентує на тому, що люди сприймають світ саме через історії. Українські науковці також активно досліджують цей метод, як зазна-чається у аналізованій праці, застосовуючи його як у роботі з дошкільниками, так і у вищій школі.

Практичне обґрунтування представлено у статті М.В. Братко, де доцільність застосування сторітелінгу доведено на конкретному прикладі – викладанні курсу «Лідерство в освіті» для магістрів [3]. Авторка підкреслює, що розповідь історій є важливим інструментом для лідерів, і її використання в освітньому процесі значно підвищує його результативність, що підтверджується позитивними відгуками студентів.

Крім того, наголошується, що для успішного сторітелінгу необхідні не лише якісний контент, а й педагогічна та театральна майстерність викладача.

Науковці розглядають інші інноваційні методи навчання у вищій школі, такі як майстер-класи та квести, що підкреслює загальну тенденцію до інновацій [2], [7], [9]. Сторітелінг, у цьому контексті, виділяється як метод, що впливає не лише на когнітивну, а й на емоційну та мотиваційну сфери студентів, доповнюючи інші підходи.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз сутності та розробка практичних рекомендацій щодо застосування технології сторітелінгу в освітньому процесі сучасної вищої школи. Завдання роботи полягає в тому, щоб обґрунтувати ефективність використання цієї методики для формування й розвитку мовних, мовленнєвих та інших освітніх компетентностей, а також надати конкретні поради щодо її впровадження у вищих навчальних закладах.

**Виклад основного матеріалу.** На основі проаналізованих досліджень зазначимо, що сторітелінг визначається не просто як розповідь, а як мистецтво донесення ідеї через сюжет, емоції та персонажів. Його ключова відмінність полягає в тому, що він не нав'язує висновок, а спонукає слухача зробити його самостійно, що сприяє розвитку критичного мислення та логіки. Отже, сторітелінг – це мистецтво творчої розповіді. На відміну від простого переказу, в його основі лежить робота творчої уяви, що вимагає від студентів самостійного створення нових образів, ситуацій та дій. Вид історії, що використовується, залежить від аудиторії.

Проте в історії будь-якого виду є кілька ключових принципів, які відрізняють її від простого викладу фактів: наявність персонажа; наявність інтриги; наявність сюжету.

В освіті сторітелінг виконує низку важливих функцій:

– Мотиваційна та надихаюча: історії здатні зацікавити студентів, пробудити їхню уяву та викликати позитивну мотивацію до пізнання. Сторітелінг захоплює увагу студентів, перетворюючи сухі факти на яскраві, незабутні образи. Історії пробуджують природну цікавість і уяву, що є ключовими для внутрішньої мотивації. Коли викладач ділиться особистою або вигаданою історією, що ілюструє тему, студенти не просто слухають – вони емоційно залучаються до процесу. Це створює позитивний досвід навчання, який спонукає їх досліджувати матеріал далі, а не сприймати його як нудний обов'язок. У результаті, навчання стає пригодою, а не рутиною.

– Комунікативна та виховна: він сприяє встановленню контакту між викладачем і студентами, робить комунікацію живою та допомагає об'єднати групу. Сторітелінг сприяє зміцненню зв'язків між викладачем і студентами. Розповідь історії допомагає створити атмосферу довіри та відкритості, руйнуючи бар'єри формального спілкування. Це робить комунікацію "живою" і більш особистою. Крім того, спільне обговорення історій об'єднує групу, оскільки студенти можуть співпереживати героям, ділитися своїми думками та емоціями. Це сприяє формуванню командного духу та емпатії, що є надзвичайно важливим для колективної роботи та соціалізації.

– Освітня: сторітелінг спрощує пояснення складних завдань і великого обсягу матеріалу, роблячи його більш легким для сприйняття та запам'ятовування. Цей метод значно спрощує засвоєння складного матеріалу. Замість абстрактних концепцій, викладач може подати інформацію у вигляді послідовного наративу, який легше сприймається мозком. Оскільки людський мозок еволюційно схильний до запам'ятовування історій, сторітелінг робить процес навчання більш ефективним. Завдяки сюжету, персонажам та емоційному контексту, інформація міцніше закріплюється в пам'яті, що сприяє глибшому розумінню та кращому утриманню знань.

– Розвивальна: метод формує навички самопрезентації, критичного мислення, креативності, а також здатність до командної роботи. Сторітелінг розвиває низку ключових навичок. Студенти, які слухають і аналізують історії, вчаться критичному мисленню, ставлячи питання про мотиви героїв, причини подій та їхні наслідки. Коли вони самі створюють історії, вони тренують креативність та навички самопрезентації, структуруючи свої ідеї та висловлюючи їх. Крім того, спільне створення історій або робота над проєктами в рамках наративу розвиває навички командної роботи та співпраці.

– Ціннісна та наставницька: розповідь історій може передавати цінності та життєвий досвід, що є важливим для лідерів і майбутніх фахівців. Історії є потужним засобом для передачі цінностей, етичних норм та життєвого досвіду. Через наративи викладач може поділитися важливими уроками, які неможливо передати за допомогою сухих фактів. Це особливо актуально при підготовці лідерів та майбутніх фахівців, оскільки історії про успіх, поразки, моральні

дилеми та виклики допомагають сформувати характер і професійну ідентичність. Таким чином, сторітелінг виступає як інструмент менторства, допомагаючи студентам усвідомити важливі життєві орієнтири.

Варто підкреслити важливість цифрових інструментів (наприклад, *Storyjumper, Canva, Pixton*), які дозволяють модернізувати сторітелінг і зробити його ще більш привабливим для сучасного студента [6]. Це підкреслює гнучкість методу та його здатність адаптуватися до вимог цифрової епохи.Існує кілька видів сторітелінгу. У класичному історія розповідається викладачем. В активному викладач задає основу, а студенти залучаються до процесу складання історій. Особливе значення сьогодні набуває цифровий сторітелінг – це метод електронної комунікації, який передбачає доповнення розповіді візуальними компонентами (картинками, відео, анімацією). За даними статті Д. Вінніченка, О. Непші, А. Ковальчука, цифровий сторітелінг «володіє високим дидактичним потенціалом», оскільки факти, розказані у формі історії, запам'ятовуються краще, ніж у формі лекції [4, с. 163]. Це особливо цінно для вивчення складних дисциплін, як-от географія, де можна створювати анімовані відеоролики, що показують фізико-географічні особливості природи материків, економіко-географічні показники окремих країн тощо.

Для створення цифрових історій викладач може скористатися такими програмами, як Closr та Narrable для роботи із зображеннями, ZooBurst для 3D-перегляду, а також Storify для створення цілих статей. Сервіси PowToon, Moovly, Wideo та GoAnimate дозволяють створювати анімовані презентації та відеоролики. А для створення коміксів ефективно використовувати Pixton, Chogger та ToonDoo [8].

Заняття зі студентами можна починати з усних розповідей цікавих історій або особистого досвіду. На наступних етапах можна проводити заняття зі спільного придумування історій за ілюстраціями або створення власних розповідей про прочитані книги. Застосування сторітелінгу на парах допоможе викладачам вирішити низку завдань: підвищити мотивацію, розвинути критичне та творче мислення, навички проектної роботи та співпраці.

Важливим для нас є розуміння цінності використання методу сторітелінгу не тільки для розвитку критичного мислення. Сторітелінг – це значно більше, ніж просто метод передачі інформації. Це потужний інструмент для розвитку емоційного інтелекту (EI), який є важливою складовою професійних та особистісних якостей. Емоційний інтелект, який охоплює здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями й емоціями інших, можна ефективно тренувати саме через наративи.

Компонентами емоційного інтелекту виступають:

Self-Awareness – Самосвідомість або Самоусвідомлення. Це здатність розуміти власні емоції, сильні та слабкі сторони, а також їхній вплив на інших.

Self-Reporting – Самооцінка або Самоаналіз. Часто використовується в контексті, коли людина сама оцінює та звітує про свій стан, емоції чи поведінку.

У контексті EI це може означати здатність до об'єктивного аналізу власних емоційних реакцій.

Social Skills – Соціальні навички. Це вміння взаємодіяти з іншими людьми, будувати ефективні комунікації, керувати стосунками та впливати на оточуючих. Це включає такі навички, як лідерство, переконання та співпраця.




Рис. 1. Вплив сторітелінгу на розвиток компонентів емоційного інтелекту

Motivation – Мотивація. Це внутрішнє прагнення до досягнення цілей, наполегливість і оптимізм у роботі. У контексті емоційного інтелекту мотивація пов’язана зі здатністю ставити перед собою амбітні завдання та рухатися до них, незважаючи на перешкоди.

Empathy – Емпатія. Це здатність розуміти та розділяти почуття іншої людини, ставити себе на її місце. Емпатія є основою для ефективної взаємодії, співпраці та побудови довірливих стосунків.

Коли студенти слухають історії, вони активно переживають почуття разом із героями. Це дає їм можливість спостерігати, як персонажі реагують на різні ситуації, долають страх, розчарування чи радість. Таке співпереживання, або емпатія, є першим і найважливішим компонентом емоційного інтелекту. Розповідь історії вчить студентів не лише розпізнавати емоції інших, а й усвідомлювати свої власні почуття, що виникають під час прослуховування. Йдеться про набуття досвіду розуміння та управління емоціями.

Спільне обговорення історій, аналіз мотивів героїв та наслідків їхніх дій сприяє розвитку соціальної обізнаності. Студенти вчаться бачити ситуацію з різних точок зору, розуміти соціальні норми та культурні особливості, закладені в наративі. Це, своєю чергою, покращує їхні навички спілкування, оскільки вони вчаться висловлювати свої думки та почуття, а також активно слухати інших. У професійному середовищі такі навички є ключовими для успішної взаємодії в

команді та роботі з іншими людьми (партнерами, колегами). Йдеться про набування досвіду соціальної обізнаності та навичок спілкування.

Використання методу сторітелінгу у підготовці фахівців здійснює вплив на розвиток лідерських якостей. Адже емоційний інтелект є фундаментальною якістю для лідерів. Через сторітелінг можна ілюструвати, як лідери приймали рішення в складних обставинах, керуючись не лише логікою, а й емоціями. Історії про стійкість, адаптивність та здатність надихати інших допомагають студентам сформувати уявлення про ефективне лідерство. Таким чином, сторітелінг не лише розвиває окремі навички, а й сприяє формуванню цілісної, емоційно зрілої особистості, готової до викликів сучасного світу.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, технологія сторітелінгу є ефективним інструментом викладача нового типу, в якому поєднуються високий професіоналізм, творчий початок та інформаційно-комунікаційні компетентності. Вона дозволяє зробити навчання захопливим, сприяє розвитку уяви, логіки, зв'язного мовлення, а також формуванню довіри та емпатії між учасниками освітнього процесу. Сторітелінг допомагає знімати психологічне напруження та вчить студентів усвідомлювати свої почуття.

Подальші наукові розробки представленої теми можуть реалізовуватися викладачами через розробку та впровадження у навчальний процес лонгрідів – великих текстових матеріалів з мультимедійним супроводженням, які розміщуються на сайтах і можуть активно використовуватися як навчальні тексти. Це дозволить поєднати переваги сторітелінгу з поглибленим вивченням предметів, що є особливо актуальним у контексті реформування української освіти та її інтеграції в європейський освітній простір.

***Література:***

1. Armstrong D. (1992). Managing by storying around. *A New Method of Leadership.* New York. https://books.google.com.ua/books/about/Managing_by_Storying_Around.html?id=SPsOAQAAMAAJ&redir_esc=y

2. Башкір О. І. (2018). Активні й інтерактивні методи навчання у вищій школі. *Педагогіка та психологія*. Вип. 60. С. 33-44. http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/pedagogy/article/view/1656

3. Братко М. В. (2022). Сторітеллінг як ефективна технологія викладання курсу «Лідерство в освіті» для магістрів. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки)* 1 (70). С. 68-75. http://npo.kubg.edu.ua/issue/view/15392

4. Вінніченко Д., Непша О., & Ковальчук А. (2021). Цифровий сторітелінг як інноваційна освітня технологія інтерактивного викладання географії в загальноосвітніх навчальних закладах. *Орликіана-2021: проблеми та перспективи сучасної освіти : матеріали наук.-практ. симп. (13 жовтня 2021 р.)*. Миколаїв, 2021. С. 162-165.

5. Гич Г. М. (2015). Сторітелінг як інноваційна методика формування мовної компетентності учнів ЗНЗ. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Педагогічні науки*. № 4. С. 188-191.

6. Городиська В., & Василишин А. (2025). Сучасні інноваційні форми навчання майбутніх педагогів у закладах вищої освіти http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6245/1/городиська_василишин-77-82.pdf

7. Лада О., Варварук І., & Маршал Т. (2024). Сторітелінг як метод викладання англійської мови: актуальність і педагогічна доцільність у контексті зарубіжних досліджень. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 78, Т. 2. С.160-166 DOI https://doi.org/10.24919/2308-4863/78-2-22

8. Паламар С. П., & Науменко М. С. (2019). Сторітелінг у професійній підготовці майбутніх педагогів: сучасні інструменти. *Open Educational E-environment of modern university* (7). с. 48- 55. http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/opene...

9. Швирка В.М. (2019). Квест як сучасна технологія навчання у вищій школі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. № 6 (329), жовтень. Ч. 2. С. 135–141.

***References:***

1. Armstrong, D. (1992). *Managing by storying around: A new method of leadership*. New York. https://books.google.com.ua/books/about/Managing_by_Storying_Around.html?id=SPsOAQAAMAAJ&redir_esc=yBashkir, O. I. (2018). Aktyvni y interaktyvni metody navchannia u vyshchii shkoli [Active and interactive teaching methods in higher education]. *Pedahohika ta psykholohiia, 60*, 33–44. http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/pedagogy/article/view/1656

2. Bratko, M. V. (2022). Storitelling yak efektyvna tekhnolohiia vykladannia kursu “Liderstvo v osviti” dlia mahistriv [Storytelling as an effective technology for teaching the course "Leadership in Education" for master's students]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka (seriia: pedahohichni nauky), 1*(70), 68–75. http://npo.kubg.edu.ua/issue/view/15392

3. Hych, H. M. (2015). Storiteling yak innovatsiina metodyka formuvannia movnoi kompetentnosti uchniv ZNZ [Storytelling as an innovative method for forming language competence of secondary school students]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky, 4*, 188–191.

4. Horodyska, V., & Vasylyshyn, A. (2025). *Suchasni innovatsiini formy navchannia maibutnikh pedahohiv u zakladakh vyshchoi osvity* [Modern innovative forms of training future teachers in higher education institutions]. http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6245/1/городиська_василишин-77-82.pdf

5. Lada, O., Varvaruk, I., & Marshal, T. (2024). Storiteling yak metod vykladannia anhliiskoi movy: aktualnist i pedahohichna dotsilnist u konteksti zarubizhnykh doslidzhen [Storytelling as a method of teaching English: Relevance and pedagogical expediency in the context of foreign studies]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk,78*(2), 160–166. https://doi.org/10.24919/2308-4863/78-2-22

6. Palamar, S. P., & Naumenko, M. S. (2019). Storiteling u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh pedahohiv: suchasni instrumenty [Storytelling in professional training of future teachers: Modern tools]. *Open Educational E-environment of modern university, 7*, 48–55. http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/opene...

7. Shvyrka, V. M. (2019). Kvest yak suchasna tekhnolohiia navchannia u vyshchii shkoli [Quest as a modern teaching technology in higher education]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedahohichni nauky, 6*(329), 135–141. https://doi.org/10.12958/2227-2844-2019-6(329)-2-135-141

8. Vinnichenko, D., Nepsha, O., & Kovalchuk, A. (2021). Tsyfrovyi storiteling yak innovatsiina osvitnia tekhnolohiia interaktyvnoho vykladannia heohrafii v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [Digital storytelling as an innovative educational technology for interactive teaching of geography in general education institutions]. In *Orlykiana-2021: problemy ta perspektyvy suchasnoi osvity: materialy nauk.-prakt. symp.* (pp. 162–165). Mykolaiv.

*УДК 004:37.011.2]-057.4*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2261-2273*

**Сікора Ярослава Богданівна** доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, старший науковий співробітник відділу відкритих освітньо-наукових інформаційних систем, Інститут цифровізації освіти НАПН України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-2621-6638

# МЕТОДИКА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАУКОВИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ

**Анотація.** Розглянуто проблему розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників у контексті активного впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у галузь освіти. Акцентовано увагу на важливості використання хмарних сервісів як інструменту підвищення ефективності професійної діяльності, забезпечення оперативного доступу до даних, організації колективної роботи та формування культури безпечної взаємодії у цифровому середовищі. Запропонована методика розвитку цифрової компетентності базується на принципах науковості, системності, практичної спрямованості, доступності та інтерактивності. Вона передбачає послідовне опанування різних груп хмарних інструментів: сховищ, текстових редакторів, табличних процесорів, презентацій, сервісів для створення тестів і завдань. Також зосереджено увагу на формуванні навичок цифрової безпеки, правильного налаштування прав доступу, дотримання авторських прав і цифрової етики. Методика реалізується через поєднання різних форм і методів навчання: тренінгів, воркшопів, мікронавчання, онлайн-курсів, проєктної роботи, взаємонавчання та індивідуальних консультацій. Використання практико-орієнтованих завдань, таких як створення спільних документів, таблиць для обліку успішності чи інтерактивних тестів, організація комунікації зі суб'єктами освітньо-наукового процесу дозволяє інтегрувати цифрові інструменти безпосередньо у щоденну наукову та освітню діяльність.

Впровадження методики дозволить підвищити рівень цифрової грамотності, сформувати навички роботи в колективному цифровому середовищі, оптимізувати здійснення освітнього процесу та розширити можливості для організації наукових досліджень. Вона сприятиме підвищенню продуктивності праці наукових і науково-педагогічних працівників, сформує готовність до використання інноваційних рішень та може стати основою для розробки програм професійного розвитку в закладах вищої освіти й наукових установах.

**Ключові слова:** цифрова компетентність, методика, розвиток, наукові та науково-педагогічні працівника, хмарні сервіси.

**Sikora Yaroslava Bohdanivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of Department of Computer Sciences and Information Technologies, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Senior Researcher at the Department of Open Educational and Scientific Information Systems, Institute for Digitalisation of Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-2621-6638

## METHODOLOGY FOR DEVELOPING DIGITAL COMPETENCE OF RESEARCH AND ACADEMIC STAFF USING CLOUD SERVICES

**Abstract.** The problem of developing digital competence of research and academic staff in the context of the active introduction of modern information and communication technologies in the field of education is considered. Attention is focused on the importance of using cloud services as a tool for increasing the efficiency of professional activity, ensuring operational access to data, organizing collective work and forming a culture of safe interaction in the digital environment.

The proposed methodology for developing digital competence is based on the principles of scientific rigour, systematicity, practical orientation, accessibility and interactivity.

It involves the consistent mastery of various groups of cloud tools: storages, text editors, spreadsheets, presentations, services for creating tests and tasks. Attention is also focused on the formation of digital security skills, correct configuration of access rights, compliance with copyright and digital ethics.

The methodology is implemented through a combination of different forms and methods of learning: trainings, workshops, microlearning, online courses, project work, peer learning and individual consultations. The use of practice-oriented tasks, such as creating shared documents, tables for recording academic performance or interactive tests, and organizing communication with participants in the educational and scientific process, allows digital tools to be integrated directly into everyday scientific and educational activities.

The implementation of this methodology will increase digital literacy, develop skills for working in a collaborative digital environment, optimize the educational process, and expand opportunities for organizing scientific research. It will contribute to increasing the productivity of research and academic staff, develop readiness to use innovative solutions, and may become the basis for the development of professional development programmes in higher education and scientific institutions.

**Keywords:** digital competence, methodology, development, research and academic staff, cloud services.

**Постановка проблеми.** Основною характеристикою сучасності є процес впровадження цифрових технологій, які активно проникають у всі сфери життя людини, у тому числі й освіту. Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність структурних і змістових змін у діяльності наукових установ та закладів вищої освіти. Він вимагає удосконалення педагогічних, комунікативних та організаційних підходів до передачі знань, а також висуває нові вимоги до професійних компетентностей і змісту діяльності науково-педагогічних працівників.

Застосування цифрових технологій в освітньому процесі та у професійному розвитку науково-педагогічного працівника відкриває можливості для формування єдиного освітнього простору. Такий простір сприяє досягненню спільних цілей у здобутті знань, розв'язанні актуальних завдань і дослідженні наукових явищ.

Сучасна трансформація системи освіти передбачає обов'язкову наявність як у наукового, так і у науково-педагогічного працівника цифрової компетентності, що дозволить відповідати сучасним стандартам мультикультурного інформаційного суспільства в умовах глобалізації.

На думку експертів, формування нового бачення науково-педагогічного працівника, який має релевантний набір цифрових компетенцій, стане однією з головних проблем вищої освіти в найближчі роки [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні вчені активно вивчають методи покращення цифрових навичок за допомогою інструментів професійного розвитку.

Зокрема, науковцями [2] підготовлено методичні рекомендації щодо використання засобів хмаро орієнтованого навчального середовища для розвитку ІК-компетентності вчителів. М. Шиненко, Н. Сороко охарактеризовано заходи, які проводяться з метою допомоги вчителям оволодіти хмарними технологіями для підвищення рівня професійної діяльності [3]. О. Пономарьова, С. Пономарьов зосередили увагу на застосуванні можливостей хмарних технологій в якості платформи комунікаційного середовища у науковій діяльності ЗВО [4].

Дослідження Л. Чередник, Н. Діри та П. Андрусика [5] присвячене вивченню аспектів формування цифрової компетентності викладачів закладів вищої освіти.

Його результати засвідчили, що педагоги університетів виявляють інтерес до застосування цифрових технологій у навчальному процесі, проте для їх ефективного використання необхідним є достатній рівень цифрової компетентності.

У проєкті Концептуально-референтної Рамки цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників [6] цифрова компетентність визначається як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей у сфері цифрових технологій, і

визначає здатність особи успішно соціалізуватись, провадити професійну та/або навчальну діяльність із використанням таких технологій. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників має на меті підвищити їхню здатність ефективно використовувати ІКТ у науковій та педагогічній діяльності, оволодіти навичками роботи в цифровому середовищі, а також удосконалити вміння критично оцінювати інформацію й застосовувати її для розв'язання професійних завдань. Для реалізації цієї мети було:

- визначено основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників, враховуючи види професійної діяльності, що входять до індивідуального плану роботи науково-педагогічного працівника університету: цифрова навчальна, цифрова дослідницька, цифрова методична, цифрова організаційно-комунікаційна, цифрова кросдіяльнісна [7];
- розроблено модель розвитку цифрової компетентності [8], яка включає чотири взаємопов'язані блоки: цільовий (визначення стратегічних напрямів розвитку), змістовий (формування навчальних програм), технологічний (застосування традиційних і дистанційних методів, сучасних систем управління навчанням) та діагностично-аналітичний (оцінювання досягнутих результатів). Запропонована модель сприяє впровадженню інновацій у навчальний процес і стимулює до неперервного професійного удосконалення.

Попри значний доробок у попередніх дослідженнях, деякі важливі аспекти залишилися недостатньо розглянутими.

Зокрема, аналітичний звіт [9] виявив потреби у додатковому підвищенні рівня цифрової компетентності в аспекті опанування сервісами Google (Calendar, Classroom), використання табличного редактора й сервісу для створення презентацій.

Тому бракує методичних рекомендацій щодо використання хмарних сервісів як відкритих освітньо-наукових інформаційних систем задля розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників.

**Мета статті –** розробити методику розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників з використання хмарних сервісів (сховища, текстові редактори, таблиці, створення тестів, завдань).

**Виклад основного матеріалу.** У документі Національного інституту стандартів і технологій США NIST Definition of Cloud Computing «хмарна» технологія має набір функцій:

1) дає можливість зручного доступу за допомогою мережі до загального пулу з обчислювальними ресурсами, що налаштовуються, наприклад, мережі, сервера, системи зберігання, додатки, послуги;

2) сприяє доступності та характеризується п'ятьма основними елементами: самообслуговування на вимогу, широкий доступ до мережі, об'єднаний ресурс, незалежне розташування, швидка гнучкість, вимірювані послуги;

3) наявність сервісних моделей хмари (програмне забезпечення як послуга, платформа як послуга, інфраструктура як послуга);

4) наявність моделей розгортання хмари (приватні хмари, групові хмари, суспільні хмари, гібридні хмари) [10].

Хмарні сервіси забезпечують науковим, науково-педагогічним працівникам і здобувачам вищої освіти вільний доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, дозволяють працювати з мультимедійними ресурсами безпосередньо з Інтернету та організовувати різноманітні форми онлайн-навчання – від занять і практикумів до семінарів та конференцій.

Для того, щоб ефективно розвивати цифрові навички наукових та науково-педагогічних працівників, варто звернути увагу на:

− спеціалізовані програми з розвитку цифрових навичок;

− методичні заходи, такі як воркшопи, практикуми, майстер-класи;

− експертну допомогу з питань роботи з цифровими інструментами, системами та мережевими платформами, а також створення електронного середовища для специфічних навчальних предметів;

− наставництво та супровід у межах закладу вищої освіти/наукової установи;

− участь у діджитал-спільнотах, інноваційних проектах та ініціативах;

− освоєння успішних педагогічних практик, пов’язаних із застосуванням цифрових технологій;

− побудову інфраструктурної підтримки для всього освітнього процесу.

Найбільшого поширення в системі освіти набули хмарні сервіси Google Workspace через їх зручність, простоту інтерфейсу.

Google пропонує не тільки простір для зберігання інформації, але й різні редактори (текстовий, табличний, графічний та інші), а також важливий інструмент для проведення тестування та отримання зворотного зв’язку Google Forms.

Всі ці сервіси інтегровані між собою – для доступу необхідний лише обліковий запис Google, а всі створені або розміщені у хмарі документи доступні для редагування за допомогою сервісу Google Docs у браузері.

Компанія Microsoft пропонує хмарне рішення Microsoft 365 – набір безкоштовних сервісів та програм, розроблених для закладів освіти, який забезпечує спільну роботу, онлайн-навчання та доступ до інструментів продуктивності через хмару.

Платформа включає Microsoft Teams, OneNote, Outlook, вебверсії Word, Excel, PowerPoint, а також інструменти на базі штучного інтелекту, такі як Copilot.

Розглянуті сервіси забезпечують сумісність з усіма операційними системами, висувають мінімальні вимоги до апаратного та програмного забезпечення, характеризуються високим рівнем інтерактивності та можуть ефективно застосовуватися у професійній діяльності.

Відповідність хмарних сервісів складникам цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Відповідність хмарних сервісів складникам цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників**

| Складник | Хмарний сервіс | Призначення |
|---|---|---|
| Цифрова навчальна | Google Classroom, Google Calendar | організація освітнього процесу |
| | Google Meet, MS Teams, Google Drive, OneDrive, Dropbox | проведення навчальних занять |
| | Google Forms | оцінюв. досягнень здобувача |
| Цифрова дослідницька | Google Docs, Google Sheets, MS 365 Word, MS 365 Excel | написання, форматування наукових робіт |
| | Google Forms | збір, управ. та аналіз даних |
| Цифрова методична | Google Docs, MS 365 Word, Google Slides, MS 365 PowerPoint, Google Vids | створення навчальних, навчально-методичних та інформаційно-дидактичних матеріалів |
| | Google Drive, OneDrive, Dropbox, Google Docs, Google Sheets, MS 365 Word, MS 365 Excel | спільна робота над документами |
| | Google Drive, OneDrive, Dropbox, Google Docs, MS 365 Word | розроблення нормативної документації |
| | Google Classroom, Google Calendar, Google Meet, MS Teams | розроблення, проведення та керування курсами підвищення кваліфікації |
| | Google Slides, MS 365 PowerPoint, Google Meet, MS Teams | презентування |

| Складник | Хмарний сервіс | Призначення |
|---|---|---|
| Цифрова організаційно-комунікаційна | Google Meet, MS Teams, Google Chat | онлайн-спілкування, партнерська співпраця, комунікація з суб'єктами освітньо-наукового процесу |
| | Google Drive, OneDrive, Dropbox, Google Docs, MS 365 Word, Google Keep | управління навчальними та науковими проєктами |
| Цифрова кросдіяльнісна | Google Docs, Google Sheets, MS 365 Word, MS 365 Excel, Google Slides, MS 365 PowerPoint, Google Vids, Google Meet, MS Teams | готовність до постійного вирішення проблем засобами цифрових технологій |

Створення цифрового навчального середовища з урахуванням представлених сервісів відповідає вимогам відкритості й дозволяє виконувати такі функції, як інформаційний обмін, електронний документообіг та доступ до організаційно-методичного забезпечення освітнього процесу.

Для розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників пропонується спецкурс «Методика використання хмарних сервісів (сховища, текстові редактори, таблиці, створення тестів, завдань) для розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників».

Загалом під **методикою розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників з використанням хмарних сервісів** будемо розуміти цілісну систему організаційних і дидактичних підходів, що поєднує цілі, зміст, методи, форми та засоби освітньої діяльності, спрямованої на формування й удосконалення здатності працівників ефективно застосовувати сучасні хмарні сервіси у науковій, освітній та адміністративній роботі (рис. 1). Вона забезпечує поступове опанування цифрових технологій, розвиток навичок безпечної та етичної взаємодії у цифровому середовищі, а також інтеграцію хмарних сервісів у професійну діяльність для підвищення її продуктивності, якості та інноваційності.




Рис. 1. Методика розвитку цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників з використанням хмарних сервісів

*Метою* спецкурсу є формування та розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників шляхом інтеграції хмарних сервісів у їхню професійну діяльність (зберігання даних, спільне редагування текстів, обробка таблиць, створення тестів і завдань).

В основу розробки методики покладено принципи:

- науковості та практичної спрямованості (зміст навчання базується на сучасних науково обґрунтованих підходах і водночас орієнтується на вирішення конкретних завдань професійної діяльності);
- системності та послідовності (формування цифрової компетентності здійснюється поступово: від оволодіння простими діями до інтеграції хмарних сервісів у комплексні науково-освітні процеси);
- доступності та гнучкості навчання (організація навчальних матеріалів таким чином, щоб їх можна було опановувати у зручному темпі у колективній, індивідуальній формі, з можливістю змішаної та дистанційної участі);
- інтерактивності та співпраці (в основі активна взаємодія учасників, що реалізується через групові проєкти, обмін досвідом, спільне редагування документів і колективне вирішення завдань);
- практико-орієнтованості (виконання реальних завдань (створення тестів, аналіз результатів досліджень у таблицях, організація сховищ підрозділу/ кафедри), що безпосередньо інтегруються у професійну діяльність).

Спецкурс орієнтовано на наукових і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти та наукових установ.

Він передбачає розвиток цифрової компетентності у таких напрямах:

1. Використання хмарних сховищ (ефективна організація та використання хмарних сховищ для зберігання, впорядкування й обміну даними).
2. Робота з хмарними текстовими редакторами (формування вміння колективного редагування, коментування та підготовки документів в онлайн-режимі).
3. Робота з хмарними табличними процесорами (уміння працювати з таблицями у хмарних середовищах для організації даних, аналізу, планування).
4. Створення презентацій, тестів і завдань (формування практичних вмінь створювати презентації, онлайн-тести, завдання та опитування для здобувачів вищої освіти або колег).
5. Цифрова безпека та етика роботи в хмарних сервісах (підвищення обізнаності про ризики цифрового середовища та розуміння основних принципів безпечної роботи).

Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників здійснюється завдяки таким формам організації освітнього процесу: за способом взаємодії (синхронні, асинхронні); за ступенем індивідуалізації (майстер-класи, тренінги та воркшопи, мікронавчання, індивідуальні консультації/менторинг, змішаного навчання).

Нами зроблено акцент на активних методах навчання, що сприятиме формуванню пізнавальної мотивації до засвоєння навчального матеріалу,

зокрема, кейс-методі, методі проєктів, інтерактивних методах, взаємонавчанні, гейміфікації, методі вправ.

Доцільно поєднувати теоретичні мінілекції з практичними заняттями у форматі воркшопів, де учасники одразу виконують завдання у власних акаунтах. Наприклад, під час заняття з Google Sheets слухачі створюють власні бази даних для наукових експериментів, а під час опрацювання Google Docs організовують спільне редагування статті. Значний ефект дає проєктний підхід, коли наукові та науково-педагогічні працівники працюють над реальними завданнями: створюють хмарне сховище для кафедри/підрозділу, готують тест для контролю знань чи формують таблиці для аналізу результатів досліджень.

Важливим доповненням є мікронавчання у форматі коротких інструкцій тривалістю 5–10 хвилин, де розкривається одна конкретна функція: відновлення версій документа, налаштування прав доступу чи автоматизація підрахунків. Корисно застосовувати й взаємонавчання, коли колеги діляться досвідом використання сервісів, демонструють власні кейси та обговорюють їхні переваги й недоліки. Оцінювання результатів навчання бажано здійснювати у формувальному форматі: учасники обмінюються власними напрацюваннями, тестують продукти колег і дають рекомендації щодо покращення.

Також можна організовувати консультації у форматі менторингу, коли слухач отримує допомогу у вирішенні конкретного завдання, наприклад налаштуванні спільного доступу до сховища чи автоматизації календаря консультацій у таблицях. Додаткову мотивацію здатні забезпечити елементи гейміфікації: сертифікати, бейджі, рейтинги або змагання на кращий приклад тесту чи організації спільної роботи. Доцільно поєднувати онлайн- та офлайн-формати, організовуючи змішане навчання: самостійний перегляд відео-інструкцій можна комбінувати з воркшопами, під час яких учасники виконують практичні завдання й отримують зворотний зв’язок.

Слухачі мають можливість користуватися рекомендованими джерелами (довідковими та методичними матеріалами), інтерактивними ресурсами (презентаціями, тестами), практичними кейсами та оцінювальними матеріалами для моніторингу успішності.

В рамках запровадження спецкурсу рекомендовано здійснення два кола рефлексії. Перше – наприкінці кожного заняття: обговорення того, що слухачі дізналися нового, що було корисно, що використовуватимуть у практиці (так званий «зворотний зв’язок»). Друге коло – коли викладач саморефлексує проведене заняття, аналізує тематику, проведене заняття, якість викладання самостійно. Наступний крок рефлексії – це підбиття підсумків, оцінка прочитаного спецкурсу слухачами (анкетування вражень про зміст курсу та його спікерів).

Очікуваними результатами спецкурсу є: сформовані навички використання хмарних сервісів у науковій і педагогічній діяльності; підвищення продуктивності завдяки спільній роботі онлайн; створення власних цифрових

навчальних матеріалів; зростання цифрової грамотності та культури використання інформаційних технологій.

**Висновки.** В умовах цифровізації освіти змінюється парадигма педагогічної науки, змінюється структура та зміст освіти. Освіта сьогодні спрямована не лише на отримання нових знань, а й на оволодіння компетентностями, необхідними в житті кожної людини. Цифрова компетентність є ключовою для особистого та професійного зростання кожного фахівця.

Запропонована методика, побудована на принципах науковості, практичної спрямованості, системності, доступності, інтерактивності та практико-орієнтованості, забезпечує формування здатності наукових і науково-педагогічних працівників використовувати хмарні сервіси в професійній практиці.

Використання хмарних сервісів у освітньому процесі й професійній діяльності наукових та науково-педагогічних працівників сприяє вдосконаленню організації навчання і наукової роботи, оптимізації взаємодії між викладачами та здобувачами вищої освіти, розширенню можливостей для створення й поширення навчальних матеріалів, а також забезпечує відкритість і гнучкість академічної діяльності.

Таким чином, запропонована методика є дієвим інструментом розвитку цифрової компетентності та може стати основою для удосконалення системи професійного розвитку наукових і науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти та наукових установах.

***Література:***

1. Eichhorn M. Fit für die digitale Hochschule? Modellierung und Erfassung digitaler Kompetenzen von Hochschullehren. MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie Und Praxis der Medienbildung, 36 (Teilhabe). 2019. P. 63–80. DOI: 10.21240/mpaed/36/2019.11.13.X

2. Використання засобів хмаро орієнтованого навчального середовища для розвитку ІК-компетентності вчителів : методичні рекомендації / О. В. Овчарук та ін. Київ : Літера ЛТД, 2019. 64 с.

3. Шиненко М. А., Сороко Н. В. Використання хмарних технологій для професійного розвитку вчителів (зарубіжний досвід). Інформаційні технології в освіті. 2012. №11. С. 206–214.

4. Пономарьова О. А., Пономарьов С. М. Застосування можливостей хмарних технологій в якості платформи комунікаційного середовища у науковій діяльності ЗВО. Економічний простір. 2021. №173. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-13.

5. Чередник Л. М., Діра Н. О., Андрусик П. П. Цифрові компетентності викладача закладу вищої освіти в умовах викликів сьогодення. Інноваційна педагогіка. 2022. №51(2). С. 199–203. DOI: https://doi.org/10.32782/2663- 6085/2022/51.2.41.

6. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників: проєкт. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf.

7. Спірін О. М., Іванова С. М., Франчук Н. П., Кільченко А. В. Основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України. Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття». 2024. Вип. 10. С. 91–103. DOI: https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0007.

8. Спірін О., Олексюк В., Василенко Я., Сіренко О. Модель розвитку цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників. Інформаційні технології і засоби навчання. 2024. Т. 104. № 6. С. 156–179. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v104i6.5889.

9. Цифрова компетентність наукових та науково-педагогічних працівників НАПН України: аналітичний звіт / О. М. Спірін та ін. Київ: 2024. 66 с.

10. Mell P., Grance T. The NIST Definition of Cloud Computing. 2011. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145. URL: http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf.

***References:***

1. Eichhorn M. Fit für die digitale Hochschule? Modellierung und Erfassung digitaler Kompetenzen von Hochschullehren. MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie Und Praxis der Medienbildung, 36 (Teilhabe). 2019. P. 63–80. DOI: 10.21240/mpaed/36/2019.11.13.X [in Deutsch].

2. Ovcharuk, O. V., Malytska, I. D., Ivaniuk, I. V., Hrytsenchuk, O. O., Kravchyna, O. Ye., & Soroko, N. V. (2019). Vykorystannia zasobiv khmaro oriientovanoho navchalnoho seredovyshcha dlia rozvytku IK-kompetentnosti vchyteliv [Using cloud-based learning environment tools to develop teachers' ICT competence]. Kyiv : Litera LTD [in Ukrainian].

3. Shynenko, M. A., & Soroko, N. V. (2012). Vykorystannia khmarnykh tekhnolohii dlia profesiinoho rozvytku vchyteliv (zarubizhnyi dosvid) [Using cloud technologies for the professional development of teachers (foreign experience)]. Informatsiini tekhnolohii v osviti – Journal of Information Technologies in Education, 11, 206–214 [in Ukrainian].

4. Ponomarova, O. A., & Ponomarov, S. M. (2021). Zastosuvannia mozhlyvostei khmarnykh tekhnolohii v yakosti platformy komunikatsiinoho seredovyshcha u naukovii diialnosti ZVO [Application of cloud technology possibilities as a communication environment platform in scientific activity of higher education institution]. Ekonomichnyi prostir – Economic space, 173, 93–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-13 [in Ukrainian].

5. Cherednyk, L. M., Dira, N. O., & Andrusyk, P. P. (2022). Tsyfrovi kompetentnosti vykladacha zakladu vyshchoi osvity v umovakh vyklykiv sohodennia [Digital competencies of a teacher of a higher education institution in the context of today's challenges]. Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy, 51(2), 199–203. DOI: https://doi.org/10.32782/2663- 6085/2022/ 51.2.41 [in Ukrainian].

6. Kontseptualno-referentna Ramka tsyfrovoi kompetentnosti pedahohichnykh y naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv. Proekt. [Conceptual and Reference Framework for Digital Competence of Pedagogical and Scientific-Pedagogical Workers. Project]. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy – Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf [in Ukrainian].

7. Spirin, O. M., Ivanova, S. M., Franchuk, N. P., & Kilchenko, A. V. (2024). Osnovni skladnyky tsyfrovoi kompetentnosti naukovykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Main components of digital competence of academic and scientific-pedagogical staff of higher education institutions in Ukraine]. Visnyk Kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia» – UNESCO chair journal «lifelong professional education in the XXI century», 10, 91–103. DOI: https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0007 [in Ukrainian].

8. Spirin, O., Oleksiuk, V., Vasylenko, Ya., & Sirenko, O. (2024). Model rozvytku tsyfrovoi kompetentnosti naukovykh ta naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [A model for the development of digital competence of research and teaching staff]. Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools, 104(6), 156–179. DOI: https://doi.org/10.33407/ itlt.v104i6.5889 [in Ukrainian].

9. Spirin, O. M., Liashenko, O. I., Lytvynova, S. H., & Malovanyi, Yu. I. (2024). Tsyfrova kompetentnist naukovykh ta naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv NAPN Ukrainy [Digital competence of research and teaching staff of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine]. Kyiv [in Ukrainian].

10. Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST Definition of Cloud Computing. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145. Retrieved from http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf [in English].

*УДК 376:004.43*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2274-2286*

**Сікора Оксана Володимирівна** кандидат технічних наук, доцент кафедри фізики та інноваційних технологій, Дрогобицький державний педагогічний університет імені І.Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0000-0002-4043-778X

**Кобильник Тарас Петрович** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри фізики та інноваційних технологій, Дрогобицький державний педагогічний університет імені І.Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0000-0002-2703-7570

**Вдовичин Тетяна Ярославівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри фізики та інформаційних систем Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, м. Дрогобич, https://orcid.org/0000-0002-7605-3833

# ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗРОБКУ ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ

**Анотація.** В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій програмування стає важливою складовою загальної середньої освіти. Уміння програмувати дає можливість не тільки створювати програми, але й розвивати критичне мислення та вирішувати задачі різної складності. Введення інноваційних методів навчання програмування є необхідним для покращення освітнього процесу і підготовки учнів до сучасного інформаційного суспільства. Воно допомагає учням розвивати ключові навички, необхідні для успішної адаптації до цифрових технологій, стимулює їхню зацікавленість у навчанні, формує ґрунт для подальшої професійної діяльності та сприяє покращенню якості освіти в цілому.

Сучасний розвиток цифрових технологій зробив штучний інтелект (ШІ) невід'ємною складовою освіти. Його вплив особливо відчутний у сфері програмування, де складність навчання вимагає нових підходів, індивідуалізації та гнучких інструментів підтримки студентів. ШІ здатний пояснювати складні теми простими словами та адаптувати матеріал під рівень знань студента. Новачки отримують доступні пояснення без перевантаження, а досвідчені програмісти – нові виклики для професійного зростання. Навчання стає безперервним і доступним у будь-який час завдяки інтерактивним симуляторам та чат-ботам. Однією з ключових переваг є можливість автоматичної перевірки коду. ШІ вказує на помилки, пропонує шляхи їх виправлення та забезпечує швидкий зворотний зв'язок. Це розвиває самостійність, скорочує час перевірки для викладача та допомагає формувати алгоритмічне мислення. Інтелектуальні

системи дозволяють моделювати реальні ситуації, де студенти бачать результат роботи коду у прикладних умовах. Це сприяє кращому розумінню значення алгоритмів та структур програм. Візуалізація процесів робить навчання наочним, а завдання різного рівня складності дозволяють кожному рухатися у власному темпі. ШІ може розподіляти завдання у командних проєктах і аналізувати результати роботи. Це наближує навчання до практик сучасної ІТ-індустрії. Крім того, системи штучного інтелекту ефективно виявляють плагіат у коді, підтримуючи академічну доброчесність та чесність навчального процесу.

Метою статті є використання ШІ у навчанні програмуванню, який робить заняття цікавішими. Елементи гейміфікації стимулюють студентів досягати нових результатів. Вони бачать свій прогрес у реальному часі, що формує відчуття досягнення та мотивує до подальшого навчання. В статті вказано на важливість ШІ, який сприяє індивідуалізації навчання: кожен навчаючий отримує завдання відповідно до власного рівня знань. Це допомагає розвивати креативність, адже учні можуть експериментувати з кодом без страху помилок. Система завжди підкаже, де є недолік, і дасть можливість знайти нове рішення. Доведено, що використання ШІ робить навчання програмуванню більш доступним, освітні ресурси відкриті для всіх, незалежно від країни чи університету.

Це стирає географічні межі та надає рівні можливості кожному, хто прагне опанувати програмування. Штучний інтелект перетворюється на потужного партнера у вивченні програмування. Він забезпечує адаптацію матеріалу, швидкий зворотний зв’язок, індивідуалізацію та практичну спрямованість. Його роль у навчальному процесі з кожним роком зростає, а можливості відкривають новий рівень якості освіти у цифрову добу.

**Ключові слова**: навчання, цифрові технології, освітній процес, інноваційні підходи, штучний інтелект.

**Sikora Oksana Volodymyrivna** Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Physics and Innovative Technologies, Drohobych State Pedagogical University named after I.Frank, Drohobych, https://orcid.org/0000-0002-4043-778X

**Kobylnyk Taras Petrovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Physics and Innovative Technologies, Drohobych State Pedagogical University named after I.Frank, Drohobych, https://orcid.org/0000-0002-2703-7570

**Vdovychyn Tetyana Yaroslavivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Physics and Information Systems, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, https://orcid.org/0000-0002-7605-3833

# COMPUTER TESTING – INNOVATIVE KNOWLEDGE CONTROL METHOD

**Abstract.** In the context of the rapid development of digital technologies, programming is becoming an important component of general secondary education. The ability to program makes it possible not only to create programs, but also to develop critical thinking and solve problems of varying complexity. The introduction of innovative methods of teaching programming is necessary to improve the educational process and prepare students for the modern information society. It helps students develop key skills necessary for successful adaptation to digital technologies, stimulates their interest in learning, forms the basis for further professional activity and contributes to improving the quality of education as a whole.

The modern development of digital technologies has made artificial intelligence (AI) an integral part of education. Its impact is especially noticeable in the field of programming, where the complexity of learning requires new approaches, individualization and flexible tools to support students. AI is able to explain complex topics in simple words and adapt the material to the student's level of knowledge. Beginners receive accessible explanations without overload, and experienced programmers receive new challenges for professional growth. Learning becomes continuous and accessible at any time thanks to interactive simulators and chatbots. One of the key advantages is the ability to automatically check the code. AI points out errors, suggests ways to correct them, and provides quick feedback. This develops independence, reduces the time for checking for the teacher, and helps to form algorithmic thinking. Intelligent systems allow you to simulate real-world situations where students see the result of the code in applied conditions. This contributes to a better understanding of the meaning of algorithms and program structures. Visualization of processes makes learning clear, and tasks of different levels of complexity allow everyone to move at their own pace. AI can distribute tasks in team projects and analyze the results of work. This brings learning closer to the practices of the modern IT industry. In addition, artificial intelligence systems effectively detect plagiarism in the code, supporting academic integrity and the integrity of the educational process.

The purpose of the article is to use AI in teaching programming, which makes classes more interesting. Gamification elements stimulate students to achieve new results. They see their progress in real time, which creates a sense of achievement and motivates them to continue learning. The article points out the importance of AI, which contributes to the individualization of learning: each student receives tasks according to their own level of knowledge. This helps to develop creativity, because students can experiment with code without fear of mistakes. The system will always tell you where there is a flaw and will provide an opportunity to find a new solution. It has been proven that the use of AI makes learning programming more accessible, educational resources are open to everyone, regardless of country or university. This erases geographical

boundaries and provides equal opportunities for everyone who wants to master programming. Artificial intelligence is becoming a powerful partner in learning programming. It provides adaptation of material, quick feedback, individualization and practical orientation. Its role in the educational process is growing every year, and the opportunities open up a new level of quality education in the digital age.

**Keywords**: learning, digital technologies, educational process, innovative approaches, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємною частиною сучасного програмування. Його використання охоплює процеси написання, тестування, оптимізації та навчання, що суттєво змінює підходи до розробки програмного забезпечення. Однією з ключових ролей ШІ є автоматизація рутинних завдань. Інтелектуальні системи підказують програмістам правильні конструкції коду, знаходять помилки та пропонують їх виправлення. Це зменшує кількість багів і підвищує швидкість створення програмних продуктів. ШІ здатний аналізувати алгоритми та пропонувати ефективніші рішення для складних завдань. У тестуванні програмного забезпечення він автоматично генерує тестові сценарії та прогнозує поведінку систем, що робить продукти більш надійними. Застосування ШІ у роботі з великими масивами даних відкриває нові можливості для вдосконалення програмних продуктів. Програмісти отримують цінні інсайти, які допомагають поліпшувати якість і функціональність програм. Інструменти штучного інтелекту інтегруються у середовища розробки та допомагають новачкам швидше опановувати програмування. Віртуальні асистенти пояснюють складні концепції доступною мовою. Крім того, ШІ сприяє ефективній командній роботі, аналізуючи внесок кожного учасника і координуючи процес. Штучний інтелект змінює підходи до програмування, роблячи його ефективнішим, якіснішим і доступнішим. Він автоматизує рутинні завдання, оптимізує алгоритми, допомагає навчанню та підтримує командну співпрацю. Його роль у програмуванні невпинно зростає, відкриваючи нові горизонти для розвитку галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські та закордонні науковці дедалі активніше досліджують роль штучного інтелекту у програмуванні та його вплив на освіту, професійну діяльність і розвиток програмних систем. Ольга Кравчук у своїй статті підкреслює, що ШІ значно прискорює рутинні етапи розробки коду, автоматизує повторювані операції та залишає програмістам більше часу для творчих ідей. Вона також звертає увагу на етичні аспекти використання інтелектуальних систем, адже надмірна автоматизація потребує ретельного контролю з боку людини[1]. Олександр Гордієнко наголошує, що ШІ змінює підхід до архітектури програмних систем і поступово трансформує роль програміста з технічного виконавця на дизайнера алгоритмів. На його думку, важливими стають не лише технічні навички, а й креативність, критичне мислення та вміння інтегрувати інструменти штучного інтелекту у

професійні процеси[2]. Аліна Коваль додає, що інтелектуальні системи роблять програмування доступнішим для новачків, адже можуть пояснювати код і пропонувати оптимальні рішення. Вона підкреслює важливість міждисциплінарної підготовки — поєднання програмування з етикою, аналізом даних та управлінням алгоритмами. В. Є. Величко, О. С. Ганієв і С. С. Жадан досліджують застосування ШІ в освіті. Вони зосереджуються на використанні інтелектуальних систем для аналізу та класифікації завдань з програмування. Науковці вважають, що завдяки ШІ можна адаптувати навчальний процес під індивідуальний рівень студента, зменшити когнітивне навантаження та зробити навчання більш ефективним[3]. О. Бундюк та О. О. Федоренко у своїй праці ставлять питання: чи здатний ШІ повністю замінити розробників? Їхні висновки свідчать, що повна заміна наразі неможлива, адже людська креативність, критичний аналіз і здатність до прийняття етичних рішень залишаються незамінними. ШІ забирає рутинну роботу, але не може замінити творчого потенціалу програміста[4].

Том Мітчелл (Tom M. Mitchell) зазначає, що одним із ключових напрямів його досліджень є те, як комп'ютери можуть вчитися з досвіду, автоматично формулювати узагальнені гіпотези на основі великої кількості прикладів. Його ідеї підкреслюють, що ШІ здатен брати на себе завдання, що раніше вимагали великої ручної роботи, зменшуючи час на рутинні операції. Jeff Dean, провідний інженер і вчений Google, заявляє, що вже зараз близько 25% коду в проєктах Google пише ШІ або ШІ серйозно допомагає з автогенерацією коду. Він підкреслює, що ця зміна не означає заміни програмістів, а зміну їхніх обов'язків — більше проходитиме рев'ю та корекція коду, створеного ШІ.

Усі дослідники сходяться на думці, що майбутнє програмування полягає у тісній співпраці людини та машини. ШІ виступає як інструмент підтримки — допомагає у виявленні помилок, оптимізації алгоритмів, автоматичному тестуванні й генерації коду, але не усуває потреби у висококваліфікованих фахівцях.

**Метою статті** є аналіз можливостей використання штучного інтелекту у процесі навчання програмування.

**Виклад основного матеріалу**. Програмування є ключовим елементом сучасного цифрового світу. Воно дозволяє створювати програмне забезпечення, вебсайти, мобільні додатки, ігри та системи штучного інтелекту. Через програмування люди можуть автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі обсяги даних і вирішувати складні задачі, що значно підвищує продуктивність та ефективність у бізнесі, науці та освіті. Важливість програмування також полягає у розвитку цифрової грамотності. Навички програмування допомагають зрозуміти принципи роботи комп'ютерів, алгоритмів та технологій, що робить людину більш конкурентоспроможною на ринку праці. Програмування сприяє розвитку логічного мислення, аналітичних здібностей та творчості, оскільки при створенні програмного продукту потрібно одночасно

враховувати алгоритми, ефективність і зручність для користувача. Сьогодні світ програмування характеризується великою різноманітністю мов програмування. Кожна мова має свої особливості, сфери застосування та популярність серед розробників. За останніми рейтингами популярності мов програмування, такими як TIOBE Index та PYPL Popularity Index, до лідерів входять:

Python – завдяки простому синтаксису та широкому використанню у науці про дані, штучному інтелекті та веб-розробці.

JavaScript – основна мова для веб-розробки, підтримує фронтенд і бекенд завдяки Node.js.

Java – широко використовується у корпоративних системах, мобільних додатках (Android) та великих проєктах.

C# – популярна для розробки ігор на Unity, а також корпоративного програмного забезпечення.

C / C++ – залишаються важливими у системному програмуванні, робототехніці та високопродуктивних обчисленнях.

Вибір мови програмування часто залежить від конкретного проєкту: для штучного інтелекту і науки про дані обирають Python, для веб-розробки — JavaScript, а для мобільних застосунків — Java або Kotlin.Таким чином, програмування є не лише інструментом створення технологій, але й способом розвитку мислення, логіки та цифрових компетентностей. Рейтинг мов програмування постійно змінюється, відображаючи тенденції розвитку технологій і потреби ринку, що робить його важливим орієнтиром для студентів, розробників та компаній, які планують освоювати або впроваджувати нові технології. Python став однією з найпопулярніших мов програмування для навчання через свою легкість, гнучкість та широке застосування. Ця мова ідеально підходить для студентів, які тільки розпочали свій шлях у програмуванні. Він відрізняється простим і зрозумілим синтаксисом, який набагато легше засвоювати новачкам. Крім того, Python є багатопарадигмною мовою програмування, що означає, що її можна використовувати для різних цілей. Наприклад:

- Для веб-розробки використовують фреймворки, такі як Django та Flask.
- У наукових обчисленнях допомагають бібліотеки, як NumPy, SciPy та Matplotlib.
- У сфері машинного навчання використовують TensorFlow, Keras та scikit-learn.
- Для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка текстів чи веб-скрейпінг.

Мова програмування Python підтримує кілька способів писання програм, схожих на різні майстерності. Це надає можливість студентам випробувати себе у різних стилях та обрати той, який найбільше підходить для конкретної задачі. Наприклад, у процедурному програмуванні Python можна легко створювати програми за допомогою функцій та модулів, як коли ви складаєте власний пазл з

окремих частин. Об'єктно-орієнтоване програмування дозволяє створювати класи та об'єкти, які моделюють реальні об'єкти, подібно до того, як конструктор складає машину з окремих деталей. Функціональне програмування використовує різноманітні функції та підходи для розв'язання задач.

Python має величезну кількість бібліотек, які розширюють можливості мови, дозволяючи студентам вирішувати складні завдання без необхідності писати код з нуля. Наприклад, NumPy і Pandas допомагають аналізувати числові дані, що дозволяють побачити деталі. Matplotlib і Seaborn допомагають створювати графіки та діаграми, як коли ви малюєте картину. Pygame дозволяє створювати ігри, що є чудовим способом вивчити ази графіки та анімації, подібно до того, як малюнок оживає на екрані.

Python також має одну з найактивніших спільнот розробників у світі, що робить його прекрасним вибором для початківців. Студенти можуть легко знайти різноманітні ресурси для навчання, такі як онлайн-курси, відеоуроки та форуми.

Усі ці можливості роблять Python ідеальним інструментом для навчання програмуванню в школах та університетах, де студенти можуть швидко розвивати свої проєкти, навчаючись новим технологіям.

Штучний інтелект стає дуже корисним у навчанні програмуванню, оскільки він допомагає зробити навчання більш цікавим та ефективним. Наприклад, уявіть, що ви вчитеся новій темі, і вам важко зрозуміти певні аспекти. Тут на допомогу приходить штучний інтелект. Він може автоматично адаптувати завдання під ваш рівень знань, надаючи додаткові пояснення або легші завдання, якщо ви маєте труднощі. І навпаки, якщо ви швидко розв'язуєте завдання, вам запропонують складніші варіанти.Також штучний інтелект може допомогти вам автоматично перевіряти ваші завдання та отримувати швидкий зворотний зв'язок.

Наприклад, він може вказати на синтаксичні помилки у вашому коді або неправильну логіку програми, щоб ви могли швидше виправити помилки, також може створювати інтерактивних навчальних асистентів або чат-ботів, які допомагають вам у процесі навчання, відповідати на ваші запитання, пояснювати нові теми та надавати додаткові ресурси. Отже, використання штучного інтелекту у навчанні програмуванню допомагає зробити процес навчання цікавішим та ефективнішим, сприяючи вашій мотивації та успішності.

Сучасні інтерактивні платформи та технології на основі штучного інтелекту (ШІ) забезпечують новий рівень навчання програмуванню. Вони поєднують навчальні матеріали, практичні завдання та підтримку в інтерактивному середовищі, роблячи процес навчання цікавим, адаптивним і ефективним.

Replit — це інтерактивна онлайн-платформа для програмування, яка дозволяє створювати, запускати та тестувати код без встановлення додаткового програмного забезпечення. Основні характеристики:

•Онлайн-IDE (середовище розробки) – працює у браузері і підтримує понад 50 мов програмування, включаючи Python, JavaScript, C++, Java та інші.

•Миттєвий запуск коду – користувачі можуть писати та запускати код у реальному часі, отримуючи швидкий зворотний зв'язок.

•Співпраця в реальному часі – кілька користувачів можуть одночасно редагувати проєкт, що зручно для командної роботи та навчання.

•Інтеграція з ШІ – інструмент Ghostwriter допомагає автоматично генерувати код, підказує рішення та оптимізує програмні алгоритми.

•Хмарне зберігання – проєкти зберігаються онлайн, що дозволяє працювати з будь-якого пристрою.

•Підтримка навчання та проєктів – платформа підходить як для навчання початківців, так і для професійних розробників.

Програміст може написати Python-функцію, перевірити її роботу, отримати підказки від ШІ та поділитися проєктом з колегами або студентами без потреби у локальному середовищі розробки.

ChatGPT — це інструмент на основі штучного інтелекту, який допомагає розуміти концепції програмування, генерувати код, пояснювати помилки та виконувати завдання. Можливості платформи:

•Відповіді на запитання та пояснення програмістських понять.

•Генерація прикладів коду на основі запитів учнів.

•Аналіз і виправлення помилок у коді.

•Пропозиція нових задач для самостійного виконання.

Для прикладу розглянемо завдання: написати функцію, яка перевіряє чи задане число є простим?" ChatGPT надає відповідь:

```python
def is_prime(n):
    """
    Перевіряє, чи є число простим.
    Просте число більше 1 та ділиться лише на 1 і саме на себе.
    """
    if n <= 1:
        return False
    for i in range(2, int(n ** 0.5) + 1):
        if n % i == 0:
            return False
    return True

# Приклади використання
print(is_prime(7))   # True
print(is_prime(12))  # False
print(is_prime(2))   # True
```

Рис. 1. Функція перевірки простого числа

Штучний інтелект стає нашим помічником у навчанні програмування, як вірний друг, який завжди готовий підтримати і допомогти. Він допомагає учням не лише знайти помилки у їх програмному коді, а й навчає їх, як ці помилки виправляти. Коли ми пишемо код, іноді можемо допустити помилки, так само як під час письма можна зробити орфографічні помилки. ШІ допомагає виявити ці помилки та пояснює, як їх виправити. Наприклад, якщо ви забули поставити дужку або використали невірну команду, ШІ покаже, де саме виникла помилка і як це виправити. Але ШІ робить більше, ніж просто виявлення помилок. Він також допомагає перевірити, чи ваш код працює правильно в умовах, які ви задали. Наприклад, якщо ви хочете, щоб ваша програма вивела певний результат, ШІ перевірить, чи це відбувається насправді. Розглянемо виявлення помилок на прикладі:

1. Користувач запитує: "Чому програма не працює?"

```
x = input("Введіть число: ")
if x > 10:
    print("Число більше 10")
```

Рис. 2. Функція неправельного коду

ChatGPT пояснює:

У твоєму коді є одна основна причина, чому він **не працює**:

- `input()` завжди повертає **рядок (str)**.
- Порівняння `x > 10` некоректне, бо Python не може порівнювати рядок із числом (`str > int`).

Рис. 3. Відповідь ChatGPT

Пропоноване рішення:

```
x = int(input("Введіть число: "))
if x > 10:
    print("Число більше 10")
```

Рис. 4. Пропоноване рішення

Ще однією корисною функцією ШІ є надання рекомендацій щодо оптимізації коду. Він може запропонувати корисні поради щодо того, як покращити код, зробити його більш ефективним та швидким. Розглянемо на прикладі програми Replit як можна перевірити, аналізувати та оптимізувати написаний код. Нехай потрібно перевірити код програми для обчислення площі трикутника за трьома сторонами, використовуючи формулу Герона. Програма повинна перевіряти вхідні дані, розраховувати площу і виводити результат.

Для перевірки коду використаємо інструмент на базі штучного інтелекту Ghostwriter, який інтегрується у середовища розробки Replit, і допомагає програмістам автоматично генерувати код, підказувати рішення та оптимізувати алгоритми. Якщо учень припустився синтаксичної помилки (наприклад, пропустив двокрапку : у функції), Ghostwriter підкреслює рядок і пропонує виправлення з поясненням.

Початковий код:

```python
def calculate_area(a, b, c):
    # Обчислення півпериметра
    p = (a + b + c) / 2
    # Формула Герона
    area = (p * (p - a) * (p - b) * (p - c)) ** 0.5
    return area

# Введення даних
a = float(input("Введіть сторону a: "))
b = float(input("Введіть сторону b: "))
c = float(input("Введіть сторону c: "))

# Виведення результату
print("Площа трикутника:", calculate_area(a, b, c))
```

Рис. 5. Функція обчислення площі трикутника

Щодо коду програми обчислення площі ШІ помічає, що програма не перевіряє, чи сторони формують реальний трикутник, і пропонує додати перевірку на існування трикутника із заданими сторонами перед обчисленням площі.

Ghostwriter додає перевірку вхідних даних на існування трикутника:

```python
def calculate_area(a, b, c):
    # Перевірка, чи сторони утворюють трикутник
    if a + b <= c or a + c <= b or b + c <= a:
        return "Неможливо обчислити площу: сторони не утворюють трикутник"
    # Обчислення півпериметра
    p = (a + b + c) / 2
    # Формула Герона
    area = (p * (p - a) * (p - b) * (p - c)) ** 0.5
    return area

# Введення даних
try:
    a = float(input("Введіть сторону a: "))
    b = float(input("Введіть сторону b: "))
    c = float(input("Введіть сторону c: "))
    # Виведення результату
    print("Площа трикутника:", calculate_area(a, b, c))
except ValueError:
    print("Будь ласка, введіть числові значення!")
```

Рис. 6. Перевірка на існування трикутника та обчислення його площі

Ghostwriter може запропонувати винести перевірку трикутника в окрему функцію для покращення читабельності коду:

```
def is_triangle(a, b, c):
    return a + b > c and a + c > b and b + c > a

def calculate_area(a, b, c):
    if not is_triangle(a, b, c):
        return "Неможливо обчислити площу: сторони не утворюють трикутник"
    p = (a + b + c) / 2
    area = (p * (p - a) * (p - b) * (p - c)) ** 0.5
    return area
```

Рис. 7. Приклад оптимізації коду

Ghostwriter наочно підкреслює помилки, вчить знаходити і виправляти їх. ШІ демонструє, як покращити код, що допомагає учням зрозуміти принципи написання ефективних програм. Учні взаємодіють із системою, отримують миттєвий зворотний зв'язок і вчаться на практиці. Робота з Ghostwriter показує учням, як перевіряти логіку коду і застосовувати покращення.

**Висновки**. Штучний інтелект сьогодні стає невід’ємною частиною програмування та розробки програмного забезпечення. Його застосування дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищувати ефективність роботи програмістів і створювати більш складні та інтелектуальні системи. За допомогою ШІ можна швидко генерувати код, виявляти помилки, оптимізувати алгоритми та пропонувати найефективніші рішення для конкретних задач. Однією з основних переваг використання ШІ у програмуванні є економія часу. Інструменти на базі ШІ, такі як автоматичні помічники для кодування, дозволяють розробникам зосередитися на логіці програми та архітектурі системи, замість того щоб витрачати багато часу на написання рутинних фрагментів коду. Крім того, ШІ допомагає прискорити навчання новачків у програмуванні, пропонуючи підказки, пояснення та готові приклади реалізації алгоритмів. ШІ також підвищує якість програмного забезпечення. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати код на наявність помилок, виявляти вразливості, пропонувати рефакторинг та оптимізацію. Це особливо важливо у великих проєктах, де людський контроль може бути недостатньо ефективним. Важливим напрямком є застосування ШІ у розробці адаптивних та інтелектуальних систем. Наприклад, у веб-розробці та мобільних додатках ШІ дозволяє створювати персоналізовані сервіси, аналізувати поведінку користувачів і підлаштовувати функціонал під їхні потреби. У сфері науки і техніки ШІ допомагає моделювати складні процеси, обробляти великі обсяги даних та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних. Крім того, ШІ

стимулює розвиток нових підходів у програмуванні, таких як машинне навчання, глибинне навчання та обробка природної мови. Програмісти отримують можливість інтегрувати інтелектуальні алгоритми у свої проєкти, створюючи продукти, які раніше були неможливі.

Таким чином, застосування штучного інтелекту у програмуванні є важливим кроком для підвищення продуктивності розробників, покращення якості програмного забезпечення та створення інноваційних рішень. ШІ не лише полегшує роботу програмістів, але й відкриває нові горизонти для розвитку технологій і цифрових систем у майбутньому.

***Література:***

1. Кравчук, О. Штучний інтелект у програмуванні: як ШІ змінює підхід до розробки та автоматизації коду. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*, 2024. С. 140–148.

2. Гордієнко, О., & Коваль, А. Майбутнє програмування: як штучний інтелект змінює розробку програмного забезпечення. *Інформаційні технології та суспільство*, 2024. С. 50–58.

3. Величко, В. Є., Ганієв, О. С., & Жадан, С. С. Штучний інтелект як інструмент аналізу і класифікації задач з програмування в освітньому процесі. *Texel: Збірник наукових праць Донбаського державного педагогічного університету*, 2023. С. 45–54.

4. Бундюк, І. О., & Федоренко, О. О. (2023). ШІ та автоматизація програмування: чи замінить штучний інтелект розробників? *Наукові праці Київського національного університету технологій та дизайну*, 2023. С. 75–82.

5. Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. / укл. Д.В. Лубко, С.В. Шаров. - Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. – 264 с.

6. Методи та системи штучного інтелекту: Навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.050101 «Комп'ютерні науки» / Уклад.: А.С. Савченко, О. О. Синельніков. - К. : НАУ, 2017. – 190 с.

7. Шаховська Н. Б. Системи штучного інтелекту: навчальнийпосібник / Н.Б. Шаховська, Р. М. Камінський, О. Б. Вовк. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 392 с.

***References:***

1. Kravchuk, O. (2024). *Shtuchnuj intelekt v programuvanya: yak SHI zminue pidhid do rozrobku ta avtomatizachii kodu [Artificial Intelligence in Programming: How AI Changes the Approach to Code Development and Automation]*. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences, pp. 140–148.

2. Gordienko, O., & Koval, A.(2024) *Majbutniy programuvanya: jak shtuchnuya intelekt zminye rozrobku programhoho zabezpechenya [The Future of Programming: How Artificial Intelligence Changes Software Development]*. Information Technologies and Society, pp. 50–58.

3. Velichko, V. E., Ganiev, O. S., & Zhadan, S. S. (2023). *Shtuchnuya intelekt jak instrument analizy I klasifikachii zadach z programuvanya v osvitnjomy prochesi [Artificial Intelligence as a Tool for Analyzing and Classifying Programming Problems in the Educational Process]*. Texel: Collection of Scientific Works of the Donbas State Pedagogical University, pp. 45–54.

4. Bundyuk, I. O., & Fedorenko, O. O. (2023). *SHI ta avtomatuzachiya programuvanya: chu zminut shtuchnuya intelekt rozrobnukiv? [AI and programming automation: will artificial intelligence replace developers?]* Scientific works of the Kyiv National University of Technologies and Design, pp. 75–82.

5. D.V. Lubko, S.V. Sharov *(2019) Metodu ta sustemu shtuchnuya intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*: a textbook / Melitopol: FOP Odnorog T.V., 2019. – 264 p.

6. A.S. Savchenko, O. O. Synelnikov(2017) *Metodu ta sustemu shtuchnuya intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*: a textbook for students of the direction of training 6.050101 "Computer Sciences" / Compiled by Kyiv: NAU, 190 p.

7. Shakhovska N. B.(2018) *Sustemu shtuchnuya intelektu [Artificial intelligence systems]:* a training manual / N. B. Shakhovska, R. M. Kaminsky, O. B. Vovk. – Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 392 p.

*УДК 378.011.3-051:62/64*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2287-2299*

**Сорока Ольга Олексіївна** доктор філософії, старший викладач кафедри технологічної і професійної освіти, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів, https://orcid.org/0000-0002-8177-3499

# ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ТРУДОВОГО НАВЧАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

**Анотація.** За результатами проведеного дослідження засвідчено ефективність визначених педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій: створення екологічно орієнтованого освітнього середовища; підвищення мотивації здобувачів освіти до екологічно доцільної діяльності; доповнення теоретичного та практичного складників фахової підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій змістом, спрямованим на формування в них екологічної компетентності; застосування інноваційних педагогічних технологій у фаховій підготовці майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

Аналіз та узагальнення результатів експерименту дозволили виявити динаміку кількісних і якісних змін. Цілеспрямований вплив експериментальних факторів спричинив значущі зміни в рівнях сформованості екологічної компетентності бакалаврів предметної спеціальності 014.10 Середня освіта (Трудове навчання та технології) в експериментальних групах. Зокрема, на завершення формувального експерименту помітно збільшилася частка респондентів, які володіють необхідним комплексом знань на високому і достатньому рівнях (на 16,6 % і 21,6% відповідно); водночас на 19,4 % і на 18,8 % зменшилися частки здобувачів вищої освіти, що демонстрували початковий і середній рівні сформованості досліджуваного компонента екологічної компетентності відповідно. Суттєві зрушення відбулися в експериментальних групах і в рівнях сформованості діяльнісно-технологічного компонента екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій. Зокрема, на 14,2 % і 17,4% зросли частки здобувачів освіти, які на кінець експерименту демонстрували високий і достатній рівні сформованості означеного компонента досліджуваної здатності відповідно. І навпаки, на завершення експерименту суттєво зменшилися частки респондентів з початковим та середнім рівнями – на 17,5 % і 14,1 % відповідно. Позитивну динаміку було зафіксовано й у рівневій диференціації здобувачів освіти експериментальних груп за сформованістю

решти компонентів екологічної компетентності: ціннісно-мотиваційного та особистісно-рефлексійного.

Застосування методів математичної статистики, зокрема критерію узгодженості Пірсона, підтвердило статистичну значущість отриманих результатів із вірогідністю 95 %, що свідчить про ефективність виявлених та обґрунтованих педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки.

**Ключові слова:** педагогічні умови, педагогічний експеримент, екологічна компетентність, майбутні учителі трудового навчання та технологій, фахова підготовка.

**Soroka Olha Oleksiivna** PhD, senior lecturer of the Department of Technological and Professional Education, Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University, Hlukhiv, https://orcid.org/0000-0002-8177-3499

## EXPERIMENTAL VERIFICATION OF THE EFFECTIVENESS OF PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE FORMATION OF ENVIRONMENTAL COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS OF LABOR TRAINING AND TECHNOLOGIES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING

**Abstract.** Based on the results of the conducted study, the effectiveness of the identified pedagogical conditions for the formation of ecological competence of future teachers of Labor Training and Technologies has been confirmed: creating the ecologically oriented educational environment; increasing the motivation of students for environmentally appropriate activities; supplementing the theoretical and practical components of the professional training of the future Labour Training and Technologies teachers with the content aimed at forming their ecological competence; applying the innovative pedagogical technologies in the professional training of the future Labour Training and Technologies teachers.

The analysis and generalization of the experimental results made it possible to reveal the dynamics of quantitative and qualitative changes. The targeted influence of experimental factors caused significant changes in the levels of ecological competence formation among bachelor students of the specialty 014.10 Secondary Education (Labor Training and Technologies) in the experimental groups. In particular, by the end of the formative experiment, the share of respondents who possessed the necessary set of knowledge at high and sufficient levels increased significantly (by 16.6% and 21.6%, respectively); at the same time, the shares of students who demonstrated initial and intermediate levels of the innovative-cognitive component of ecological competence decreased by 19.4% and 18.8%, respectively. Significant progress was also recorded in the experimental groups regarding the formation of the activity-

technological component of ecological competence of future teachers of Labor Training and Technologies. Specifically, the proportion of students who, by the end of the experiment, demonstrated high and sufficient levels of the *activity-technological* component increased by 14.2% and 17.4%, respectively. Conversely, the shares of respondents with initial and intermediate levels decreased significantly – by 17.5% and 14.1%, respectively. Positive dynamics were also recorded in the level differentiation of students in the experimental groups in terms of the formation of other components of ecological competence: value-motivational and personal-reflective.

The use of mathematical statistics methods, in particular Pearson's chi-square test, confirmed the statistical significance of the obtained results with a 95% probability, which indicates the effectiveness of the identified and substantiated pedagogical conditions for the formation of ecological competence of future teachers of Labor Training and Technologies in the process of professional training.

**Keywords:** pedagogical conditions, pedagogical experiment, ecological competence, future teachers of Labor Training and Technologies, professional training.

**Постановка проблеми**. Сучасний етап розвитку освіти характеризується зростанням вимог до професійної підготовки майбутніх учителів, що зумовлено викликами глобальної екологічної кризи та необхідністю реалізації концепції сталого розвитку. У цих умовах важливою складовою професійної компетентності педагогів постає екологічна компетентність. Майбутній учитель має володіти високим рівнем екологічної компетентності та бути здатним до реалізації екологічної освіти учнів

Разом із тим аналіз результатів констатувального етапу експериментального дослідження виявив, що середній і достатній рівні сформованості екологічної компетентності домінують у майбутніх учителів трудового навчання та технологій як в експериментальній, так і в контрольній групах. Це можна пояснити низьким рівнем екологічних цінностей та відсутністю інтересу до екологічно доцільної діяльності та, як результат, недостатнім рівнем мотивації, недостатнім використанням потенціалу фахових дисциплін та практик для формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій, відсутністю акцентування на екологічній проєктно-технологічній та предметно-перетворювальній діяльності майбутніх учителів трудового навчання та технологій, переважним застосуванням традиційних методів, форм і засобів навчання та відсутністю екологічно орієнтованого освітнього середовища в закладах вищої педагогічної освіти

Отже, виникає об'єктивна потреба в експериментальній перевірці педагогічних умов, які забезпечать ефективне формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблема формування екологічної компетентності майбутніх учителів перебуває у полі зору багатьох науковців. У працях дослідників (Н. Баюрко, Г. Білецька, Г. Вархолик,

Т. Герлянд, Н. Душечкіна, І. Коренева, В. Скребець, С. Совгіра, С. Толочко та ін.) розкрито концептуальні засади екологічної освіти та виховання, освіти для сталого розвитку.

Значна увага приділяється питанням формування екологічної компетентності особистості (О. Герасимчук, С. Грищенко, О. Гуренкова, Я. Логвінова, Л. Лук'янова, Н. Олійник, О. Пруцакова, Н. Пустовіт, С. Рудишин, В. Самілик, І. Сяська, Л. Титаренко, М. Хроленко, Ю. Шапран та ін.), розвитку екологічної компетентності, культури майбутніх учителів трудового навчання та технологій, їх підготовки до екологічної освіти і виховання учнів (О. Гармата, В. Глуханюк, Л. Чистякова).

Разом з тим, аналіз літератури показує, що проблема формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій залишається недостатньо розробленою. Недостатньо дослідженими є педагогічні умови, що забезпечують ефективність цього процесу, а також експериментальна перевірка їх результативності у процесі фахової підготовки. Це й зумовлює актуальність нашого дослідження.

**Метою статті** є експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки: створення екологічно орієнтованого освітнього середовища; підвищення мотивації здобувачів освіти до екологічно доцільної діяльності; доповнення теоретичного та практичного складників фахової підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій змістом, спрямованим на формування в них екологічної компетентності; застосування інноваційних педагогічних технологій у фаховій підготовці майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Розроблені й обґрунтовані педагогічні умови формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій були перевірені за допомогою методу педагогічного експерименту. На основі вивчення науково-педагогічних джерел розроблено програму експерименту.

*Мета експерименту:* експериментально перевірити ефективність педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки.

На формування означеної компетентності впливають: ціннісне ставлення до природи, розвиток позитивної мотивації до екологічно доцільної діяльності, рівень екологічних знань, ступінь сформованості екологічних умінь та навичок, розвиток якостей особистості, здатність до рефлексії.

*Завдання експерименту*:

1. Визначити контрольні та експериментальні групи здобувачів освіти.

2. Розробити методику діагностування рівнів сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій та виявити вихідний рівень сформованості означеної компетентності.

3. Розробити методику формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій та впровадити її в практику ЗВО.

4. Визначити рівні сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

*Незалежні змінні:* педагогічні умови формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у фаховій підготовці.

*Залежна змінна:* рівень сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

Дослідно-експериментальне навчання проводилось на базі Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка, Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет», Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка.

Експериментом було охоплено 227 здобувачів вищої освіти на початку експерименту, 222 – наприкінці. До складу експериментальної групи ввійшло 113 студентів, до складу контрольної групи – 114 студентів на початку експерименту. На контрольному етапі експерименту в експериментальній групі залишилося 110 здобувачів освіти, у контрольній групі – 112.

Обидві групи були сформовані зі студентів денної форми навчання та були однорідними за рівнем екологічних знань, умінь та практичних навичок на початку експерименту, що забезпечило достовірність та об’єктивність подальших результатів дослідження.

Критеріями відбору зазначених закладів вищої педагогічної освіти до участі в експериментальній роботі було: здійснення підготовки фахівців за спеціальністю 014.10 Середня освіта (Трудове навчання та технології), спорідненість навчальних планів, освітніх програм та фахових навчальних дисциплін, трудомісткість та кількість кредитів за ними, схожість умов освітнього процесу.

Педагогічний експеримент охоплював три етапи (2021-2025 рр.).

На першому етапі – констатувальному – здійснено аналіз теоретичних основ формування екологічної компетентності, виявлено можливості вдосконалення екологічної підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій, вивчено стан розробленості проблеми, визначено критерії, показники та рівні сформованості означеної здатності, проведено констатувальний зріз з подальшою обробкою та аналізом отриманих даних.

Другий етап експерименту – формувальний – передбачав реалізацію виявлених та обґрунтованих педагогічних умов, моделі та методики формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки.

Упродовж третього етапу – контрольного – здійснено порівняння рівнів сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій контрольної та експериментальної груп за ціннісно-

мотиваційним, інноваційно-когнітивним, діяльнісно-технологічним та особистісно-рефлексійним критеріями, аналіз та оцінювання результатів педагогічного експерименту, сформульовано висновки щодо сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій обох груп у процесі фахової підготовки.

Проведення експерименту передбачало використання методики об'єктивних розрахунків та отримання результатів за різними методами: тестування, анкетування, спостереження, метод експертного оцінювання, аналіз виконання творчих проєктів тощо.

Для визначення сформованості *ціннісно-мотиваційного компенента* екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій досліджено ціннісне ставлення майбутніх фахівців до природи, інтерес до вирішення екологічних проблем, прагнення формувати та розвивати власну екологічну компетентність та екологічну компетентність учнів. Для цього в групах здобувачів освіти проведено анкетування, бесіди та спостереження.

Для визначення рівня сформованості ціннісно-мотиваційного компонента екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки використані такі методики: тест «Екоціннісні диспозиції» (ТЕД-М25) [1], модифікований В. О. Скребцем; методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича [2]; авторська анкета для виявлення інтересу до вирішення екологічних проблем [3]; методика «Діагностика рівня професійної спрямованості» (Т. Дубовицька) [4].

Для визначення рівня *інноваційно-когнітивного компонента* екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій досліджено сукупність екологічних знань (еколого-етичних, соціально-екологічних, еколого-правових, знань щодо сталого розвитку тощо), розуміння сутності екологічної компетентності вчителя трудового навчання та технологій та учнів та рівень знань з методики формування екологічної компетентності учнів на уроках технологій і заняттях у закладах позашкільної освіти.

Рівень сформованості інноваційно-когнітивного компонента екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки оцінювався за результатами тестування [3].

Для визначення рівня сформованості *діяльнісно-технологічного компонента* екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій досліджено вміння застосовувати екологічні знання в професійній діяльності і повсякденному житті, здатність обґрунтовувати екологічну доцільність творчих проєктів та оцінювати екологічність можливих об'єктів проєктування, володіння методикою формування екологічної компетентності учнів.

Рівень сформованості діяльнісно-технологічного компонента екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій визначався за результатами опитувальника «Екодія» (автор М. Хроленко) [5],

спостереження за екологічною діяльністю здобувачів освіти, аналіз результатів оцінювання екологічності можливих об'єктів проєктування та творчих проєктів, аналіз звітів практик.

Для визначення рівня сформованості *особистісно-рефлексійного компонента* екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій досліджено розвиненість вольових та гуманістичних якостей особистості, усвідомлення та самооцінювання власного рівня екологічної компетентності здобувачами освіти, самоаналіз та корекція власної педагогічної діяльності, спрямованої на формування екологічної компетентності учнів. Було використано спостереження для визначення розвиненості якостей особистості та методику «Рівень вираженості та спрямованості рефлексії» (автор М. Грант, модиф. В. Волошиної, адапт. Л. Клочек) [6]; методика «Здатність педагога до саморозвитку» (за І. Нікішиною) [2].

Розглянемо результати констатувального етапу експериментального дослідження за компонентами екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки: ціннісно-мотиваційним, інноваційно-когнітивним, діяльнісно-технологічним, особистісно-рефлексійним.

Отже, згідно з результатами, поданими у табл. 1, у здобувачів вищої освіти предметної спеціальності 014.10 Середня освіта (Технології) на констатувальному етапі педагогічного експерименту домінують середній та достатній рівні сформованості компонентів екологічної компетентності.

Таблиця 1

**Рівні сформованості компонентів екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій на констатувальному етапі педагогічного експерименту**

| Рівні / Компоненти | Групи | Початковий | | Середній | | Достатній | | Високий | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Абсолютний | % | Абсолютний | % | Абсолютний | % | Абсолютний | % |
| Ціннісно-мотиваційний | ЕГ | 20 | 7,7 | 43 | 38,1 | 34 | 30,1 | 16 | 14,1 |
| | КГ | 18 | 5,8 | 50 | 43,8 | 31 | 27,2 | 15 | 13,2 |
| Інноваційно-когнітивний | ЕГ | 27 | 23,9 | 48 | 42,5 | 30 | 26,5 | 8 | 7,1 |
| | КГ | 22 | 19,3 | 49 | 43,0 | 35 | 30,7 | 8 | 7,0 |
| Діяльнісно-технологічний | ЕГ | 24 | 21,2 | 45 | 39,8 | 36 | 31,9 | 8 | 7,1 |
| | КГ | 22 | 19,3 | 46 | 40,4 | 41 | 35,9 | 7 | 6,1 |
| Особистісно-рефлексійний | ЕГ | 14 | 12,4 | 46 | 40,7 | 42 | 37,2 | 11 | 9,7 |
| | КГ | 13 | 10,5 | 45 | 39,5 | 46 | 40,3 | 10 | 8,8 |

Згідно з даними таблиці 1, можна зробити висновок про початковий рівень сформованості ціннісно-мотиваційного, інноваційно-когнітивного, діяльнісно-технологічного та особистісно-рефлексійного компонентів екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій в експериментальній та контрольній групах.

Аналіз результатів констатувального етапу експериментального дослідження виявив, що середній і достатній рівні сформованості екологічної компетентності домінують у майбутніх учителів трудового навчання та технологій як в експериментальній, так і в контрольній групах. Це можна пояснити низьким рівнем екологічних цінностей та відсутністю інтересу до екологічно доцільної діяльності та, як результат, недостатнім рівнем мотивації, недостатнім використанням потенціалу фахових дисциплін та практик для формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій, відсутністю акцентування на екологічній проєктно-технологічній та предметно-перетворювальній діяльності майбутніх учителів трудового навчання та технологій, переважним застосуванням традиційних методів, форм і засобів навчання та відсутністю екологічно орієнтованого освітнього середовища в закладах вищої педагогічної освіти.

На формувальному етапі експерименту ми провели експериментальну перевірку впливу обґрунтованих педагогічних умов із застосуванням запропонованої методики формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки.

Відповідно до гіпотези нашого дослідження ефективне формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій буде відбуватися за рахунок упровадження у фахову підготовку виявлених педагогічних умов (створення екологічно орієнтованого освітнього середовища; підвищення мотивації здобувачів освіти до екологічно доцільної діяльності; доповнення теоретичного та практичного складників фахової підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій змістом, спрямованим на формування в них екологічної компетентності; застосування інноваційних педагогічних технологій у фаховій підготовці майбутніх учителів трудового навчання та технологій).

Створення екологічно орієнтованого освітнього середовища передбачало розбудову такого середовища за структурними компонентами (суб’єктним, аксіологічно-смисловим, інформаційно-змістовим, організаційно-діяльнісним, просторово-предметним). Таким чином, у процесі формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій було організовано міжособистісне спілкування між учасниками освітнього процесу, спрямоване на формування зазначеної здатності. Екологічним змістом доповнено обов’язкові освітні компоненти, розроблені вибіркові компоненти спрямовані на формування екологічної компетентності, доповнено тематику курсових і випускових кваліфікаційних робіт екологічним спрямуванням,

організовано екологічну науково-дослідну роботу здобувачів освіти. Створено єдине інформаційно-освітнє середовище на платформі Google Classroom, де студенти мали доступ до всіх необхідних навчальних матеріалів. В екологічно орієнтованому освітньому середовищі були реалізовані різні види й форми екологічної діяльності, включаючи практичні та лабораторні заняття, проходження практики, екскурсії, екологічні виховні заходи, екологічні акції, участь у гуртковій роботі, виступи на конференціях, семінарах, тренінгах. Були вжиті заходи щодо поліпшення просторово-предметного складника екологічно орієнтованого середовища.

Підвищення мотивації здобувачів освіти до екологічно доцільної діяльності забезпечувалося впровадженням спеціальних екологічних освітніх тренінгів, спрямованих на формування і розвиток екологічних цінностей: «Відповідальне споживання», «Екологічний спосіб життя», «Гармонія з природою: формування екологічної етики», «Екологічне мислення і творчість».

Мотивування здобувачів освіти відбувалося в процесі проєктування і виготовлення апсайклінг-проєктів у рамках студентського наукового гуртка «Апсайклінг». Підвищення мотивації студентів реалізовувалося через практичне застосування набутих знань та вмінь у реальних умовах, зокрема в процесі проходження студентами таких видів практики: технологічної, педагогічної, педагогічної в закладах позашкільної освіти, навчально-залікової, що спонукало їх до вдосконалення своєї екологічної компетентності задля екологічної освіти й виховання учнів. Доповнення теоретичного та практичного складників фахової підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій змістом, спрямованим на формування в них екологічної компетентності, було зорієнтоване на такі освітні компоненти фахової підготовки: «Основи виробництва», «Теорія і методика трудового навчання та технологій», «Теорія і методика позашкільної освіти», «Матеріалознавство», «Технології побутової діяльності». Означене вдоско-налення враховувало розроблення вибіркових компонентів «Основи формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій» та «Екологія творчих проєктів».

Запровадження завдань екологічного змісту на технологічну, педагогічну (безвідривну навчально-методичну), педагогічну в закладах позашкільної освіти (безвідривну), навчально-залікову (на робочому місці вчителя трудового навчання та технологій) практики безпосередньо спрямовувалося на підвищення рівнів сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки.

Інноваційні педагогічні технології є ефективним інструментом для формування екологічної компетентності. З метою її формування в майбутніх учителів трудового навчання та технологій під час аудиторних занять були використані такі інноваційні технології: дистанційного навчання, цифрова, проєктна, тренінгова, кейс-технологія. Особливе місце відведено проєктній технології, яка сприяє практичному вивченню та вирішенню екологічних питань

та проблем і спрямована на формування фахової екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

У контрольній групі професійна підготовка майбутніх учителів трудового навчання та технологій здійснювалася традиційно.

Діагностування рівнів екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій після завершення формувального експерименту відбувалося за методикою констатувального експерименту, що дозволило порівняти отримані дані до та після формувального етапу експерименту, підбити підсумки стосовно якісних змін у рівнях сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

Діагностування рівнів сформованості ціннісно-мотиваційного, інноваційно-когнітивного, діяльнісно-технологічного й особистісно-рефлексійного компонентів на контрольному етапі експериментального дослідження дозволило простежити динаміку рівнів сформованості екологічної компетентності майбутніх учителів технологій в експериментальній і контрольній групах (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка рівнів сформованості компонентів екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій (на контрольному етапі експерименту)**

| Компоненти екологічної компетентності | Рівні | ЕГ | | | КГ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | На констатувальному (113 осіб) | На контрольному (110 осіб) | Різниця (%) | На констатувальному (114 осіб) | На контрольному (112 осіб) | Різниця (%) |
| | | % | % | | % | % | |
| Ціннісно-мотиваційний | Початковий | 17,7 | 4,9 | 12,8 | 15,8 | 12,9 | -2,9 |
| | Середній | 38,1 | 26,1 | 12 | 43,8 | 42,1 | -1,7 |
| | Достатній | 30,1 | 43,3 | +13,2 | 27,2 | 30,1 | +2,9 |
| | Високий | 14,1 | 25,7 | +11,6 | 13,2 | 14,9 | +1,7 |
| Інноваційно-когнітивний | Початковий | 23,9 | 4,5 | -19,4 | 19,3 | 15,1 | -4,2 |
| | Середній | 42,5 | 23,7 | -18,8 | 43,0 | 44,6 | +1,6 |
| | Достатній | 26,5 | 48,1 | +21,6 | 30,7 | 31,6 | +0,9 |
| | Високий | 7,1 | 23,7 | +16,6 | 7,0 | 8,7 | +1,7 |
| Діяльнісно-технологічний | Початковий | 21,2 | 3,7 | -17,5 | 19,3 | 16,7 | -2,6 |
| | Середній | 39,8 | 25,7 | -14,1 | 40,4 | 38,1 | -2,3 |
| | Достатній | 31,9 | 49,3 | +17,4 | 35,9 | 39,6 | +3,7 |
| | Високий | 7,1 | 21,3 | +14,2 | 6,1 | 7,3 | +1,2 |
| Особистісно-рефлексійний | Початковий | 12,4 | 6,6 | -5,8 | 11,4 | 9,6 | -1,8 |
| | Середній | 40,7 | 27,9 | -12,8 | 39,5 | 37,6 | -1,9 |
| | Достатній | 37,2 | 48,4 | +11,2 | 40,3 | 43,1 | +2,8 |
| | Високий | 9,7 | 17,1 | +7,4 | 8,8 | 9,7 | +0,9 |

Результати свідчать про ефективність виявлених і обґрунтованих педагогічних умов та моделі формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій, упроваджених у процес фахової підготовки в закладах вищої педагогічної освіти. В експериментальній групі відзначається позитивна динаміка рівнів сформованості екологічної компетентності за всіма компонентами: ціннісно-мотиваційним, інноваційно-когнітивним, діяльнісно-технологічним та особистісно-рефлексійним. У контрольній групі спостерігається лише незначна позитивна тенденція.

Для підтвердження статистичної достовірності результатів експериментального дослідження було використано метод математичної статистики – критерій узгодженості Пірсона [7]. Припускаємо гіпотезу $H_0$ про відсутність позитивного впливу реалізації педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки, тоді отримані результати вважалися б випадковими, та гіпотезу $H_1$ у випадку дієвості формувального етапу експерименту.

$$\chi^2_{\text{емп}} = \sum_{n=1}^{m} \left( \frac{(f_k - f_e)^2}{f_e} \right), \quad (1)$$

де $f_k$ – значення показника рівня сформованості в КГ;

$f_e$ – значення показника рівня сформованості в ЕГ.

Обчислюємо $\chi^2_{\text{емп}}$ (за формулою 3.1) для кожного з компонентів (ціннісно-мотиваційного, інноваційно-когнітивного, діяльнісно-технологічного, особистісно-рефлексійного) екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій.

Знаходимо критичне значення критерію. Для цього обчислюємо число ступенів свободи варіації *v*:

$$v=(r-1)\cdot(s-1), \quad (2)$$

де $r$ – кількість вибірок, $s$ – кількість характеристик, якими вибірки відрізняються.

Ураховуючи, що в нас досліджувалося дві підгрупи вибірки (ЕГ і КГ), які характеризувалися за чотирма рівнями: $\nu=(2-1)\cdot(4-1)=3$, та використовуючи статистичні дані критерію узгодженості Пірсона за вірогідності помилки менше 0,05, знайшли граничне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{кр}} = 7{,}8$.

Таким чином, значення коефіцієнта узгодженості $\chi^2_{\text{емп}}$ для ціннісно-мотиваційного компонента дорівнює 31,42.

Значення коефіцієнта узгодженості $\chi^2_{\text{емп}}$ для інноваційно-когнітивного компонента дорівнює 58,38.

Значення коефіцієнта узгодженості $\chi^2_{\text{емп}}$ для діяльнісно-технологічного компонента дорівнює 65,75.

Значення коефіцієнта узгодженості $\chi^2_{\text{емп}}$ для особистісно-рефлексійного компонента дорівнює 8,51.

Порівняльний аналіз отриманого та критичного значень ($\chi^2_{\text{емп}} > \chi^2_{\text{кр}}$) дає підстави стверджувати, що наприкінці експерименту відбулися значні

статистичні зміни, а це, у свою чергу, дає змогу відхилити нульову гіпотезу $H_0$ і прийняти альтернативну гіпотезу $H_1$, згідно з якою завдяки впровадженню в процес фахової підготовки запропонованих педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій відбулися позитивні зміни в експериментальній групі.

**Висновки.** Аналіз результатів педагогічного експерименту виявив ефективність упровадження запропонованих педагогічних умов формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки, що забезпечується зростанням рівнів сформованості означеної здатності в майбутніх фахівців.

***Література:***

1. Скребець В. О., Шлімакова І. І. Екологічна психологія: підручник. Київ: Видавничий дім «Слово», 2014. 456 с.
2. Комплекс психодіагностичних методик дослідження професіоналізму педагогічних працівників / уклад.: О. І. Бондарчук, Т. М. Гавлітіна, Л. М. Смольська, В. М. Вронська. Київ-Рівне, 2017. 24 с.
3. Сорока О.О. Формування екологічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій у процесі фахової підготовки: дис. … д-ра філософії: 011 Освітні, педагогічні науки. Глухів, 2025. 341 с.
4. Дубовицька Т.Д. Діагностика рівня професійної спрямованості студентів. Психологічна наука і освіта. 2004. № 2. С. 86-91
5. Хроленко М. В. Теорія і практика формування екологічної компетентності майбутніх учителів біології у процесі фахової підготовки : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Глухів, 2023. 570 с.
6. Grant A.M. Rethinking psychological mindedness: Metacognition, selfreflection, and insight. Behaviour Change. 2001. № 18 (1). P. 8–17.
7. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження: Методологічні поради молодим науковцям. Київ – Вінниця : ДОВ «Вінниця», 2008. 278 с.

***References:***

1. Skrebets, V. O., & Shlimakova, I. I. (2014). *Ekolohichna psykholohiia [Ecological psychology]*. Kyiv : Vydavnychyi dim «Slovo» [in Ukrainian].
2. Bondarchuk, O. I., Havlitina, T. M., Smolska, L. M., Vronska, V. M. (Comps.). (2017). *Kompleks psykhodiahnostychnykh metodyk doslidzhennia profesionalizmu pedahohichnykh pratsivnykiv [Complex of psychodiagnostic methods for studying the professionalism of pedagogical workers]*. Kyiv-Rivne [in Ukrainian].
3. Soroka, O.O. (2025). Formuvannia ekolohichnoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv trudovoho navchannia ta tekhnolohii u protsesi fakhovoi pidhotovky [Formation of ecological competence of future teachers of labor training and technologies in the process of professional training] *Candidate's thesis.* Hlukhiv4 [in Ukrainian].
4. Dubovytska, T.D. (2004). Diahnostyka rivnia profesiinoi spriamovanosti studentiv [Diagnostics of the level of professional orientation of students]. *Psykholohichna nauka i osvita - Psychological science and education*, 2, 86-91 [in Ukrainian].
5. Khrolenko, M. V. (2023) Teoriia i praktyka formuvannia ekolohichnoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv biolohii u protsesi fakhovoi pidhotovky [Theory and practice of forming ecological competence of future biology teachers in the process of professional training] *Doctor's thesis.* Hlukhiv [in Ukrainian].

6. Grant, A.M. (2001). Rethinking psychological mindedness: Metacognition, selfreflection, and insight. *Behaviour Change*, 18 (1), 8–17 [in Ukrainian].

7. Honcharenko, S. U. (2008). *Pedahohichni doslidzhennia: Metodolohichni porady molodym naukovtsiam [Pedagogical research: Methodological advice to young scientists]*. Kyiv – Vinnytsia : DOV «Vinnytsia» [in Ukrainian].

*УДК 378.147:811.111’243(075.8)*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2300-2310*

**Степанов Віктор Юрійович** доцент кафедри Іноземних мов та перекладу, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», м. Харків, https://orcid.org/0009-0004-3816-7321

**Мовчан Оксана Олексіївна** викладач кафедри Іноземних мов та перекладу, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», м. Харків, https://orcid.org/0009-0005-8888-7914

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ НА ФІЛОЛОГІЧНОМУ ФАКУЛЬТЕТІ: ІНТЕГРАЦІЯ УСНОЇ ПРАКТИКИ, АНАЛІТИЧНОГО ЧИТАННЯ ТА ГРАМАТИКИ У НАВЧАННЯ ПЕРШОКУРСНИКІВ

**Анотація.** Останніми роками у філологічній освіті відбуваються суттєві зміни, які охоплюють майже всі сторони освітнього процесу. Все частіше порушується питання про застосування сучасних педагогічних технологій у навчанні іноземних мов. Застосування сучасних педагогічних технологій у процесі навчання іноземних мов дозволяє відтворювати навчальні ситуації, допомагає доповнювати традиційні методи навчання, сприяє формуванню основоположних навичок іншомовного спілкування від усвідомлення можливості висловлювати думку іншою мовою до самостійного вирішення комунікативних завдань, підвищує бажання, розкриваючи, в такий спосіб, їх творчі та інтелектуальні можливості, таланти. В основі таких тансформацій лежить концепція Смарт освіти. В межах якої основним джерелом знань є електронний, освітній інтернет-контент, технологічними операціями є забезпечення зворотного зв'язку викладачів та здобувачів, обмін знаннями між ними. В епоху сучасних технологій спостерігається безперервне оновлення інформації, першокурсникам філологічних факультетів та викладачам англійської мови доводиться працювати зі значними обсягами матеріалу, для підвищення ефективності засвоєння якого необхідно шукати оптимальні шляхи При величезних обсягах інформації в сучасній методиці навчання усного мовлення та аналітичного мислення успішно впроваджується спосіб оповідання, нині відомий як «сторітелінг» (у перекладі з англійської storytelling: story – історія, розповідь та telling – оповідання, уявлення). Цифровий сторітелінг повинен розглядатися як закономірне сучасне продовження стародавнього мистецтва оповідання, що функціонує тепер за участю оцифрованих статичних та анімаційних зображень зі звуковим супроводом. Завдяки сучасним технологіям можна підійти до процесу оповіді з унікальної точки зору. Визначено можливості

Інтернет-ресурсів в оновленні практики інтеграції усної практики, аналітичного читання та граматики під час викладання англійської мови на філологічному факультеті для першокурсників. За допомогою веб-ресурсів можна виконувати такі завдання: інтегрувати матеріали мережі до змісту заняття; здійснювати самостійний пошук інформації здобувачами у межах роботи над цифровим проєктом; організувати та розвивати вміння та навички аналітичного читання, використовуючи матеріали з мережі будь-якого ступеня складності; поповнювати словниковий запас лексикою, скорочення сучасної іноземної мови; вивчати культуру тієї чи іншої мови. До інноваційних методів формування навичок усної практики та аналітичного читання майбутніх філологів-першокурсників віднесено використання навчальних посібників на електронних платформах (Moodle, Coursera, Stepik). На основі аналізу педагогічного і методичного потенціалу інноваційних підходів до викладання англійської мови виявлено вплив цифрового сторітелінгу на освітній процес.

**Ключові слова:** методика, інноваційні технології, англійська мова, філологічна освіта, здобувачі, смарт освіта, сторітелінг, цифровізація, цифрові технології.

**Stepanov Viktor Yuriyovych** Associate Professor, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv Humanitarian University ‘People's Ukrainian Academy’, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0004-3816-7321

**Movchan Oksana Oleksiivna** Lecturer, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv Humanitarian University ‘People's Ukrainian Academy’, Kharkiv,. https://orcid.org/0009-0005-8888-7914

## INNOVATIVE APPROACHES TO TEACHING ENGLISH AT THE FACULTY OF PHILOLOGY: INTEGRATING ORAL PRACTICE, ANALYTICAL READING AND GRAMMAR INTO FIRST-YEAR STUDENTS’ LEARNING

**Abstract.** In recent years, significant changes have been taking place in philological education, affecting almost all aspects of the educational process. The issue of applying modern pedagogical technologies in foreign language teaching is being raised more and more often. The use of modern pedagogical technologies in the process of teaching foreign languages allows for the reproduction of learning situations, helps to supplement traditional teaching methods, contributes to the formation of basic foreign language communication skills, from the awareness of the ability to express thoughts in another language to the independent solution of communicative tasks, and increases students' desire to learn subjects, revealing their creative and intellectual abilities and talents. These transformations are based on the concept of Smart Education. Within this concept, the main source of knowledge is

electronic educational Internet content, and the technological operations are ensuring feedback between teachers and students and the exchange of knowledge between them. In the era of modern technology, information is constantly being updated, and first-year students of philological faculties and English teachers have to work with significant amounts of material, and to increase the effectiveness of learning, it is necessary to find optimal ways to do so. With the enormous amount of information available, modern methods of teaching oral speech and analytical thinking have successfully introduced a method of storytelling, now known as 'storytelling' (translated from English: story – history, narrative, and telling – narration, presentation). Digital storytelling should be seen as a natural modern continuation of the ancient art of storytelling, which now works with digitised static and animated images with sound. Thanks to modern tech, you can approach storytelling from a unique angle. The possibilities of Internet resources in updating the practice of integrating oral practice, analytical reading and grammar in teaching English at the Faculty of Philology for first-year students have been identified. With the help of web resources, the following tasks can be performed: integrate network materials into the content of the lesson; enable students to independently search for information while working on a digital project; organise and develop analytical reading skills and abilities using online materials of any level of complexity; expand vocabulary with modern foreign language abbreviations; study the culture of a particular language. Innovative methods for developing oral practice and analytical reading skills in first-year philology students include the use of teaching aids on electronic platforms (Moodle, Coursera, Stepik). Based on an analysis of the pedagogical and methodological potential of innovative approaches to teaching English, the influence of digital storytelling on the educational process has been identified.

**Keywords:** methodology, innovative technologies, English language, philological education, applicants, smart education, storytelling, digitalisation, digital technologies.

**Постановка проблеми.** У сучасних реаліях життя філологічна освіта стрімко змінюється, інформаційно-комунікаційні технології проникають практично у всі її сфери. На сьогоднішній день підвищені вимоги висуваються до методичної сторони іншомовної освіти, важливою метою якої є оволодіння навичками усної практики і аналітичного читання. Цей факт зумовлює необхідність застосування сучасних, більш комплексних і практико–зорієнтованих методів навчання читання, яке, своєю чергою є перехідною й інтегративною діяльністю від говоріння до письма. Навчання читання іноземною мовою – це навчання ефективної роботи з текстом, що веде до комплексного вдосконалення мовного рівня здобувачів-першокурсників. Навчання аналітичному читанню є непростим завданням, оскільки в педагогічній практиці часто трапляються такі випадки, коли здобувач на початкових етапах філологічної освіти неспроможний самостійно сфокусувати увагу на особливостях тексту

через відсутність мотивації чи нерозуміння ключових деталей, згодом не здатний резюмувати ідеї чи підготувати промову на мові, яка вивчається. Звідси випливає проблема того, що здобувачі філологічної освіти часто не знають, як правильно працювати з текстами, на що слід звертати особливу увагу. З цією проблемою найчастіше зіштовхуються першокурсники. Об'єктивною потребою сучасної мовної освіти є пошук раціональних варіантів змісту навчання, і шляхів організації освітньо-виховного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інноваційних підходів до викладання англійської мови у закладах вищої освіти, зокрема на філологічних факультетах, привертає значну увагу сучасних науковців. У дослідженнях І. Гуменюк [1] висвітлено сучасні методи формування навичок читання, які є основою для розвитку аналітичного сприйняття текстів іноземною мовою.

Подібну проблематику піднімає Г. Задільська [2], яка акцентує увагу на доцільності використання автентичних підручників у процесі формування іншомовної комунікативної компетентності студентів-філологів.

Питання удосконалення методики викладання англійської мови в закладах вищої освіти розглядають О. Матвіяс [3] та В. Сулим [4]. Їхні праці зосереджені на систематизації сучасних педагогічних підходів та доводять важливість комплексного застосування інтерактивних методів, що сприяють розвитку як усної практики, так і навичок осмисленого читання. Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено інтеграції читання та говоріння. Зокрема, A. Boico та N. Popova [5] запропонували низку навчальних завдань, що поєднують аналітичне читання із розвитком усного мовлення, підкреслюючи значення міждисцип-лінарного підходу. Аналогічні інноваційні стратегії описують J. Bondarchuk, O. Khomenko, O. Vasylenko та O. Yanchuk [6], акцентуючи увагу на мотивації студентів під час навчання в умовах воєнного часу. У наукових розвідках О. Давиденка та О. Пономаренка [7] підкреслюється ефективність використання інтернет-новин для формування навичок читання, тоді як Н. Нестеренко та О. Драгинда [8] зосереджуються на значенні літературних текстів як засобу розвитку критичного мислення студентів-філологів.

У ширшому методологічному аспекті важливими є напрацювання J. Richards та T. Rodgers [9], які систематизують методи викладання іноземних мов та доводять актуальність інноваційних підходів у сучасній мовній освіті. Дослідження A. Svoboda та A. Protasova [10] засвідчує доцільність поєднання читання англійською мовою з розвитком аналітичних умінь майбутніх IT-фахівців, що підтверджує універсальність подібних підходів у професійній підготовці. Особливої уваги заслуговують роботи O. Verhovtsova, O. Ishchenko, D. Kalay та Y. Tikan [11], у яких підкреслено значення аналітичного читання для студентів-філологів. Автори наголошують, що поєднання цього виду діяльності з усною практикою сприяє комплексному розвитку мовленнєвої компетентності першокурсників.

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує доцільність інноватизації методики викладання англійської мови у вищій школі, зокрема шляхом інтеграції усної практики, аналітичного читання та граматики. Саме такий підхід забезпечує формування в студентів-філологів стійких комунікативних навичок та критичного мислення, що відповідає сучасним тенденціям європейської мовної освіти.

**Мета статті –** дослідження особливостей та методичних шляхів оновлення практики інтеграції усної практики, аналітичного читання та граматики під час викладання англійської мови на філологічному факультеті для першокурсників.

**Виклад основного матеріалу.** Останніми роками у філологічній освіті відбуваються суттєві зміни, які охоплюють майже всі сторони освітнього процесу. Все частіше порушується питання про застосування сучасних педагогічних технологій у навчанні іноземних мов. З'являються нові методи і форми навчання, які, своєю чергою, презентують різні технології засоби обміну та передачі, з допомогою яких здійснюється освітній процес. Та, водночас, репрезентують одну велику систему методів навчання, вкладених у розвиток навичок усного мовлення, аналітичного читання та граматики здобувачів.

Пошук нових педагогічних технологій пов'язаний із прогресом в розвитку цифрових інновацій в освіті. Застосування сучасних педагогічних технологій у процесі навчання іноземних мов дозволяє відтворювати навчальні ситуації, допомагає доповнювати традиційні методи навчання, сприяє формуванню основоположних навичок іншомовного спілкування від усвідомлення можливості висловлювати думку іншою мовою до самостійного вирішення комунікативних завдань, підвищує бажання, розкриваючи, в такий спосіб, їх творчі та інтелектуальні можливості, таланти [5].

В основі таких тансформацій лежить концепція Смарт освіти. В межах якої основним джерелом знань є електронний, освітній інтернет-контент, технологічними операціями є забезпечення зворотного зв'язку викладачів та здобувачів, обмін знаннями між ними.

Смарт освіта – це концепція, яка передбачає комплексну модернізацію всіх освітніх процесів, і навіть методів і технологій, які задіяні у цих процесах [2]. СМАРТ-освіта здатна забезпечити високий рівень навчання, що відповідає завданням та можливостям сьогоднішнього світу, дозволить молодим філологам пристосовуватися в умовах швидкозмінного, нестійкого середовища, забезпечить перехід від книжкового контенту до активного за допомогою єдиного загального сховища навчальних матеріалів за наявності аналітичної системи пошуку.

В епоху сучасних технологій спостерігається безперервне оновлення інформації, першокурсникам філологічних факультетів та викладачам англійської мови доводиться працювати зі значними обсягами матеріалу, для підвищення ефективності засвоєння якого необхідно шукати оптимальні шляхи [2, с. 46].

Заявлені державним освітнім стандартом вимоги до результатів навчання здобувачів-філологів зумовлюють необхідність трансформації змісту навчання, в основі якої будуть використовуватися принципи метапредметності, спрямовані на підвищення якості та ефективності освіти.

При величезних обсягах інформації в сучасній методиці навчання усного мовлення та аналітичного мислення успішно впроваджується спосіб оповідання, нині відомий як «сторітелінг» (у перекладі з англійської storytelling: story – історія, розповідь та telling – оповідання, уявлення). Термін «сторітелінг» вперше з'являється в книзі «MBSA: Managing by Storying Around», написаній в 1992 році керівником американської компанії Armstrong International Девідом Армстронгом, де була викладена ідея управління співробітниками не за допомогою формальних і «сухих» інструкцій, написаних складною мовою, а в умовах використання зрозумілих для працівників термінів.

В основі даного прийому був принцип зв'язку теорії з практикою, спрямований на покращення показників ефективності роботи компанії та успішного навчання нових кадрів. Метою застосування сторітелінга в освіті є формування емоційних зв'язків, що дозволяють залучати здобувачів до процесу навчання та утримувати їх увагу при розставленні необхідних акцентів та пробудженні ефективних механізмів запам'ятовування. Нині сторітелінг називають педагогічною технологією. Оскільки він є своєрідним інструментарієм досягнення цілей навчання при систематичному і послідовному втіленні на практиці заздалегідь спланованого задуму. Технологія допомагає досягти успішнішого засвоєння інформації, оскільки матеріал містить у собі смислове навантаження за наявності потужного емоційного підкріплення та міцних асоціативних зв'язків.

Як освітній метод у викладанні англійської мови з метою формування навичок усної практики та аналітичного читання сторітелінг був запропонований наприкінці XX століття Реєм Блейном, який працював як вчитель іспанської мови в США. У концепції Блейна сторітелінг став своєрідним продовженням методу TPR – Total Physical Response, запропонованим у 60–70–х роках Джеймсом Ашером, який є методом фізичного реагування. Він включає активне використання рухів і жестикуляції, сприяючи формуванню в здобувачів психомоторних асоціацій між словами і жестами, тим самим полегшуючи розуміння іноземної мови. Блейн продовжив абревіатуру TPR, приєднавши до неї букву S, що позначає сторітелінг. Тим самим метод отримав назву «навчання володінню мовою через читання і розповідь історій» [12].

На думку Блейна, сторітелінг має реалізовуватися за високої інтерактивності; шляхом співробітництва викладачів та здобувачів-філологів, котрі працюють над створенням історії, ґрунтуючись на заздалегідь заготовленому педагогом плані сюжетної лінії. Виклаадч надає здобувачам-першокурсникам опорні пункти сюжету, обговорюючи їх з ними, які, своєю чергою, доповнюють план важливими деталями та подіями.

Історія не повинна бути надто складною та затягнутою. Традиційно, на початковому етапі історії виникає якась проблема, головному герою необхідно з нею впоратися. У процесі вирішення проблеми герой вирушає до різних місць, спілкується з новими персонажами, пробує різні способи вирішення ситуації. Одним з провідних завдань використання сторітелінгу є створення умов для багаторазового вживання у мові категорій, що підлягає вивченню, для ефективності запам'ятовування.

У сучасному викладанні все частіше використовують цифрові матеріали, починаючи з 1960-х років і впровадження системи PLATO в освітній процес. Поєднання технологій з розповіддями історій в межах методу сторітелінгу створює глибоке, інтуїтивне значення. Цифрова розповідь є відносно новим терміном, який описує нову практику, в рамках реалізації якої цифрові інструменти використовуються для створення своєї історії з метою формування навичок усної практики та аналітичного читання здобувачів філологічної освіти. Цифрові історії найчастіше видаються в переконливих та емоційно забарвлених формах і є інтерактивними. Цифрова розповідь є процесом, за допомогою якого різні люди транслюють історії та свої творчі уявлення. Виникнення нової форми оповідання зумовлено появою доступних технологій виробництва мультимедіа та програмного забезпечення, включаючи iMovie, Microsoft Photos, Final Cut Express і WeVideo. Дані ресурси дозволяють здобувачам-першокурсникам ділитися своїми історіями через Інтернет на YouTube, Vimeo, соціальних мережах, різних подкастах і платформах, соціальній та інших електронних системах поширення.

Цифровий сторітелінг повинен розглядатися як закономірне сучасне продовження стародавнього мистецтва оповідання, що функціонує тепер за участю оцифрованих статичних та анімаційних зображень зі звуковим супроводом. Завдяки сучасним технологіям можна підійти до процесу оповіді з унікальної точки зору. Стає можливим використання складних нетрадиційних форм оповідань, таких як нелінійні та інтерактивні оповідання. Використання трансформованої технології сторітеллінга для формування навичок усної практики та аналітичного читання приносить позитивні результати у процесі викладання англійської мови для першокурсників філологічних факультетів ЗВО. Результати застосування технології дедалі частіше демонструють, що навчання використання цифрових історій найбільше вплинуло на розуміння прочитаного здобувачам тексту. Дослідники роблять висновок, що цифрові історії цікавлять сучасних здобувачів вищої філологічної освіти набагато більше, ніж традиційні історії книжкового (паперового) формату [10]. Коли здобувачі моделюють історії самостійно, вони аналізують її, отже, повністю розуміють прочитане.

Робота з цифровими історіями передбачає використання вправ перед читанням, вправ на пояснення нового словникового запасу і передтекстових запитань, що сприятливо позначається на розвитку здатності здобувачів

аналізувати і розуміти прочитане. До цифрових історій також можна віднести мультимедійні презентації, що включають до своєї оповідальної структури різні навчальні та комунікативні елементи. Можна створити комбінацію з наступного: текст, зображення, відео, аудіо, елементи соціальних мереж (наприклад, пости у Twitter або Instagram) або інтерактивні елементи (mind map). Розповіді у цифровому форматі можуть реалізовувати метапредметну функцію в аудиторі, а також використовуватися для інтеграції навичок усної практики та аналітичного читання. Адже здобувачі філологічної освіти зможуть працювати над створенням своїх цифрових історій індивідуально чи в групах. Цифрові історії зазвичай містять комп'ютерні зображення, текст, записане аудіо-повідомлення, відеокліпи та музику. Вони різняться за тривалістю, але в освіті найчастіше використовуються такі, які тривають від двох до десяти хвилин [1]. Серед безлічі варіантів цифрового оповідання виділяють такі види, які активізують процес формування навичок усної практики та аналітичного читання:

1) фоторепортажі: комбінації нерухомих зображень і текстів. Здобувачам потрібно лише знати, як працювати з презентаціями, створеними в програмі PowerPoint, у якій фотографії будуть розміщені разом із текстом;

2) набір зображень або коротких відео: комбінації слів або фраз, представлених за допомогою картинок (відео) для створення міні-фільму для невеликої демонстрації;

3) презентації: найпоширеніший процес створення історії – це презентація PowerPoint. Презентація – це комбінація тексту та картинок для представлення певної теми, здобувачі узагальнюють найважливіші ідеї та представляють їх у певному порядку; передбачається, що вони повинні мати велику кількість інформації, не обмежуючись лише обсягом написаного на слайдах, вміти говорити без конспектів, чітко формулювати свої ідеї та взаємодіяти з аудиторією;

4) постановка: це свого роду театралізована презентація на знайому, близьку тему;

5) відеокліпи: створюючи відеокліп, здобувачі поєднують картинки, слова, записані монологи чи діалоги, музику, щоб створити змістовну історію.

Розглядаючи актуальні, інноваційні технології формування навичок усної практики та аналітичного читання під час викладання англійської мови для здобувачів філологічних факультетів, слід докладніше зупинитись на темі використання Інтернет-ресурсів у навчанні. Можливості використання онлайн-ресурсів величезні. За допомогою веб-ресурсів можна виконувати такі завдання:

- інтегрувати матеріали мережі до змісту заняття;
- здійснювати самостійний пошук інформації здобувачами у межах роботи над цифровим проєктом;
- організувати та розвивати вміння та навички аналітичного читання, використовуючи матеріали з мережі будь-якого ступеня складності;
- покращувати навички аудіювання на основі звукових текстів мережі онлайн-ресурсів;

- поповнювати словниковий запас лексикою, скорочення сучасної іноземної мови;

- вивчати культуру тієї чи іншої мови.

Продовжуючи, зазначимо, що до інноваційних методів формування навичок усної практики, аналітичного читання та граматики майбутніх філологів-першокурсників належить використання навчальних посібників на електронних платформах (Moodle, Coursera, Stepik). Вони можуть включати різні види завдань, методичні рекомендації з вивчення тем або виконання вправ, пояснення до практичних завдань, теоретичний ресурс, термінологічний словник та посилання на необхідну літературу.

Викладач перебуває на зв'язку зі студентами та має можливість постійно контролювати їхню діяльність.

Основною перевагою електронних посібників є простота їх використання будь-яким учасником освітнього процесу.

Електронні ресурси містять великий набір складових для ефективного обміну інформацією: чат, анкета, форум та ін. Крім того, перевагою електронних навчальних посібників та онлайн-курсів є те, що оцінювання стану сформованості навичок усної практики та аналітичного читання здобувачів максимально об'єктивне, оскільки здебільшого відбувається автоматично. Таким чином, враховуючи широке різноманіття та функціонал існуючих на даний момент освітніх онлайн-ресурсів, важливо наголосити на важливості інтеграції традиційного освітнього сторителлінгу та сучасних комп'ютерних технологій для підвищення результативності на заняттях з англійської мови для першокурсників філологічних факультетів.

**Висновки.**

**Методика викладання** англійської мови вдосконалюється з року в рік. Нині неможливо уявити освітній процес на філологічних факультетах без використання інноваційних педагогічних технологій, потенціал яких спрямовується на формування навичок усної практики, аналітичного читання та граматики майбутніх філологів-першокурсників.

Такі технології міцно обґрунтовуються в сучасній системі освіти. Застосування цифрових технологій, застосунків та ресурсів на аудиторних заняттях з англійської мови є невід'ємним інструментом для роботи з іншомовним матеріалом, що сприяє інтерактивності освіти майбутніх філологів. На основі аналізу педагогічного і методичного потенціалу інноваційних підходів до викладання англійської мови виявлено вплив цифрового сторітелінгу на освітній процес.

Сучасні методисти відзначають існування тісного зв'язку між цифровим оповіданням, розумінням прочитаного та креативністю майбутніх філологів. Все це тісно перегукується з поняттям навичок грамотності XXI століття, які комплексно формуються в рамках концепції Смарт освіти, і таким чином підвищується ефективність навчання англійської мови.

***Література:***

1. Гуменюк І. І. Сучасні методи оволодіння навичок читання. Професійно-прикладні дидактики. 2024. № 2. С. 12–25.

2. Задільська Г. Використання автентичних підручників у формуванні англомовної комунікативної компетентності студентів-філологів. Молодь і ринок. 2023. № 6. С. 45–54.

3. Матвіяс О. М. Сучасні підходи до методики викладання англійської мови у вищих навчальних закладах. Педагогічна наука: проблеми, досвід, інновації. 2023. № 4. С. 15–28.

4. Сулим В. Т. Використання сучасних методик викладання іноземної мови у вищих навчальних закладах. Педагогічні науки: теорія і практика. 2023. № 3. С. 45–59.

5. Boico A., Popova N. Integrating speaking and reading: classroom activities for the development of oral communication through analytic reading tasks. English Studies in Ukraine. 2022. Vol. 8. C. 34–49.

6. Bondarchuk J., Khomenko O., Vasylenko O., Yanchuk O. Innovative strategies for learning English during wartime in Ukraine: focusing on students' motivation and preferences. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2023. Vol. 16, Issue 4. C. 920–938.

7. Davydenko O., Ponomarenko O. The use of internet news in teaching reading to undergraduate students. ScienceRise: Pedagogical Education. 2017. № 5. C. 45–60.

8. Nesterenko N., Draginda O. Reading literary texts as a means of developing critical thinking skills of philology students. Ars Linguodidacticae. 2023. № 9. C. 81–101.

9. Richards J., Rodgers T. Approaches and Methods in Language Teaching. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 320 p.

10. Svoboda A., Protasova A. Reading in English as a means of developing analytical skills of future IT professionals. International Science Journal of Education & Linguistics. 2024. Vol. 3(02). C. 2–9. DOI:10.46299/j.isjel.20240302.09

11. Verhovtsova O., Ishchenko O., Kalay D., Tikan Y. Analytical Reading for Students-Philologists in the English Class. Advanced Education. 2024. Vol. 46. C. 125–137. DOI:10.20535/2410-8286.259803

***References:***

1. Humeniuk, I.I. (2024). Suchasni metody ovolodinnia navychok chytannia [Modern methods of mastering reading skills]. Profesiino-prykladni dydaktyky – Professionally Applied Didactics, 2, 12–25 [in Ukrainian].

2. Zadilska, H. (2023). Vykorystannia avtentychnykh pidruchnykiv u formuvanni anhlomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti studentiv-filolohiv [Use of authentic textbooks in forming English communicative competence of philology students]. Molod i rynok – Youth and Market, 6, 45–54 [in Ukrainian].

3. Matviias, O.M. (2023). Suchasni pidkhody do metodyky vykladannia anhliiskoi movy u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Modern approaches to methods of teaching English in higher education institutions]. Pedahohichna nauka: problemy, dosvid, innovatsii – Pedagogical Science: Problems, Experience, Innovations, 4, 15–28 [in Ukrainian].

4. Sulym, V.T. (2023). Vykorystannia suchasnykh metodyk vykladannia inozemnoi movy u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Use of modern methods of teaching foreign languages in higher education institutions]. Pedahohichni nauky: teoriia i praktyka – Pedagogical Sciences: Theory and Practice, 3, 45–59 [in Ukrainian].

5. Boico, A., & Popova, N. (2022). Integrating speaking and reading: classroom activities for the development of oral communicationthroughanalyticreading tasks.Eng Studies in Ukraine,8,34-49

6. Bondarchuk, J., Khomenko, O., Vasylenko, O., & Yanchuk, O. (2023). Innovative strategies for learning English during wartime in Ukraine: focusing on students' motivation and preferences. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 16(4), 920-938.

7. Davydenko, O., & Ponomarenko, O. (2017). The use of internet news in teaching reading to undergraduate students. ScienceRise: Pedagogical Education, 5, 45–60.

8. Nesterenko, N., & Draginda, O. (2023). Reading literary texts as a means of developing critical thinking skills of philology students. Ars Linguodidacticae, 9, 81–101.

9. Richards, J., & Rodgers, T. (2014). Approaches and Methods in Language Teaching. Cambridge: Cambridge University Press.

10. Svoboda, A., & Protasova, A. (2024). Reading in English as a means of developing analytical skills of future IT professionals. International Science Journal of Education & Linguistics, 3(02), 2–9. doi:10.46299/j.isjel.20240302.09.

11. Verhovtsova, O., Ishchenko, O., Kalay, D., & Tikan, Y. (2024). Analytical Reading for Students-Philologists in the English Class. Advanced Education, 46, 125–137. doi:10.20535/2410-8286.259803.

*УДК 37.01/.09/*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2311-2324*

**Торічний Вадим Олександрович** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління, факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-3336-6386

**Райко Валерій Вікторович** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління, факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-2494-8472

**Баштовий Володимир Михайлович** кандидат технічних наук, доцент кафедри управління, факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, https://orcid.org/0009-0004-4480-7102

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ДО ВИКЛАДАННЯ НА АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ: ДОСВІД НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглянуто організаційно-методичні аспекти підготовки та проведення занять англійською мовою у вищих військових навчальних закладах, зокрема в Національній академії Державної прикордонної служби України. Підкреслюється стратегічна важливість іншомовної підготовки для інтеграції України у систему колективної безпеки НАТО та реалізації державного курсу на євроатлантичну інтеграцію. Визначено законодавчо-нормативну базу, яка регламентує впровадження англійської мови у професійну підготовку офіцерського складу. Здійснено аналіз рівнів мовної компетентності та окреслено актуальні проблеми, пов’язані з недостатнім рівнем володіння англійською мовою військовослужбовцями. Детально описано етапи організаційно-методичної підготовки занять англійською мовою: відбору й аналізу навчального матеріалу, створення дидактичних ресурсів, проведення консультацій, підготовки слухачів та викладача, забезпечення матеріально-технічної бази. Значну увагу приділено використанню інтерактивних методів навчання, мультимедійних засобів, презентаційних матеріалів двома мовами, що дозволяє підвищити ефективність навчального процесу та розвинути комунікативні компетентності слухачів. У статті наведено рекомендації щодо усунення проблем у процесі викладання іноземною мовою, визначено роль викладача у формуванні сприятливого освітнього середовища та методичних

підходів до забезпечення якісного сприйняття навчальної інформації. Автори акцентують на необхідності системного підходу до мовної підготовки, що включає організацію співнавчання, використання інтерактивних технологій, моделювання професійних ситуацій і створення атмосфери співпраці між викладачем і слухачами. Зроблено висновок, що якісна підготовка занять англійською мовою є невід'ємною складовою професійного розвитку військово-службовців, сприяє формуванню необхідних мовних компетентностей відповідно до стандартів НАТО та забезпечує ефективну інтеграцію України до міжнародного безпекового простору.

**Ключові слова:** англійська мова, підготовка, викладання, військова освіта, НАТО, мовна підготовка, Державна прикордонна служба України, інтерактивні методи навчання, професійна компетентність.

**Torichnyi Vadym Oleksandrovych** Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-3336-6386

**Rayko Valeriy Viktorovych** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-2494-8472

**Bashtovyi Volodymyr Mykhaylovych** Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0009-0004-4480-7102

## ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF TRAINING FOR TEACHING IN ENGLISH: THE EXPERIENCE OF THE NATIONAL ACADEMY OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the organizational and methodological aspects of training and conducting classes in English at higher military educational institutions, in particular at the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. The strategic importance of foreign language training for Ukraine's integration into the NATO collective security system and the implementation of the state course for Euro-Atlantic integration is emphasized. The legislative and regulatory framework regulating the introduction of English into the professional training of officers is determined, in particular the provisions of the laws of Ukraine. An analysis of language competence levels is carried out and current problems associated with the insufficient

level of English proficiency among military personnel are outlined. The stages of organizational and methodological preparation of classes in English are described in detail: selection and analysis of educational material, creation of didactic resources, conducting methodological consultations, training of students and teachers, provision of material and technical base. Considerable attention is paid to the use of interactive teaching methods, multimedia tools, presentation materials in two languages, which allows to increase the efficiency of the educational process and develop the communicative competence of cadets. The article also provides recommendations for eliminating problems in the process of teaching in a foreign language, the role of the teacher in the formation of a favorable educational environment and methodological approaches to ensuring the high-quality perception of educational information. The authors emphasize the need for a systematic approach to language training, which includes the organization of co-learning, the use of interactive technologies, modeling professional situations and creating an atmosphere of cooperation between the teacher and students. It is concluded that high-quality organizational and methodological preparation of classes in English is an integral part of the professional development of military personnel, contributes to the formation of the necessary language competencies in accordance with NATO standards and ensures the effective integration of Ukraine into the international security space.

**Keywords:** English, training, teaching, military education, NATO, language training, State Border Guard Service of Ukraine, interactive teaching methods, professional competence.

**Постановка проблеми.** Україна сьогодні перебуває у центрі гібридної війни – нового історичного етапу, що розпочався з агресивних дій Російської Федерації, які порушили світовий порядок. Для збереження незалежності та територіальної цілісності нашій державі особливо важлива зовнішня підтримка й гарантії безпеки, які здатні забезпечити лише міжнародні структури колективної оборони, зокрема НАТО. У зв'язку з цим, інтеграція України до євроатлантичних безпекових механізмів набуває стратегічного значення, а для військовослужбовців одним із ключових завдань стає володіння англійською мовою на рівні не нижче СМР-2 за стандартом STANAG 6001 [6]. Низька мовна компетентність обмежує ефективність взаємодії з представниками Альянсу, що особливо актуально у процесі включення Держприкордонслужби України та інших силових структур до міжнародних систем безпеки [1; 6].

Впровадження стандартів НАТО в сектор безпеки та оборони визначено як один із пріоритетів державної політики на шляху до членства в Альянсі. Це питання залишається актуальним протягом тривалого часу, в тому числі і для органів ДПСУ.

Пріоритетність реалізації цього завдання визначається пакетами Цілей партнерства Україна – НАТО. Як країна-аспірант НАТО, Україна зобов'язана виконати низку вимог, однією з ключових є знання військовослужбовцями

англійської мови щонайменше на рівні СМР-2 (функціональний рівень) відповідно до стандарту STANAG 6001. Наразі ж середній рівень володіння становить лише СМР-1 (виживання), що не відповідає встановленим критеріям.

Нинішні показники свідчать, що українські військовослужбовці ще не досягли здатності впевнено комунікувати англійською з іноземними колегами. Це становить серйозну проблему та водночас є важливим завданням на майбутнє. Мовна підготовка безпосередньо пов'язана з упровадженням стандартів НАТО та розвитком спроможностей українських силових структур діяти разом із підрозділами союзників під час спільних заходів, навчань, тощо.

Фактично, низький рівень володіння іноземними мовами залишається однією з найбільших перепон на шляху до ефективної співпраці з Альянсом, адже англійська мова є робочою мовою НАТО, а її недостатнє знання створює додаткові бар'єри для інтеграції України у систему колективної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний науково-практичний дискурс щодо викладання англійською мовою у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) України відзначається чітким зрушенням із підходу «англійська як предмет» до підходу «англійська як операційний інструмент» — тобто до ESP (English for Specific Purposes). Цей тренд посилюється нормативними ініціативами, які з кінця 2024 року ввели вимоги щодо підтвердження рівня володіння англійською для певних посад контрактної служби, що прямо підвищує значимість мовної підготовки у ВВНЗ.

Огляд публікацій показує дві взаємопов'язані лінії досліджень. Перша — прикладна методика ESP і її адаптація до військового контексту (брифінги, SOP, радіообмін, міжнаціональна координація). Автори описують розробку тематично орієнтованих курсів, модулів із рольовими імітаціями та ситуативними завданнями, що моделюють реальні службові сценарії, а також вдосконалення тестових інструментів у бік відповідності дескрипторам STANAG 6001.

Друга лінія — дослідження впливу зовнішніх чинників (воєнний конфлікт, мобільність кадрів, міжнародна співпраця) на організацію EMI (English-medium instruction) та на професійну ідентичність викладачів. Після початку великомасштабного вторгнення зросла потреба в англомовній комунікації на рівні підрозділів і штабів, проте одночасно з цим виникли обмеження для масштабного впровадження EMI: дефіцит підготовлених фахівців, нерівні стартові рівні здобувачів освіти, перевантаження навчальних планів і логістичні обмеження. Дослідження EMI в українському контексті також фіксують потребу у тривалому методичному супроводі викладачів, програмі підвищення кваліфікації та адаптованих навчально-методичних матеріалах.

Емпіричні дані з офіційних звітів та програм підготовки підтверджують зростання інвестицій у мовну підготовку та позитивну динаміку проходження курсів: у 2024 році помічено збільшення числа слухачів і суттєві показники успішності тестування відповідно до STANAG-дескрипторів. Водночас частка тих, хто досяг рівнів, достатніх для оперативної взаємодії (Level 2 і вище), поки

що обмежена, що вказує на потребу в довготривалих стратегічних програмах підвищення мовного рівня.

Методологічно сучасні праці радять комбінувати компетентний підхід із модульно-проєктною організацією курсів: поєднувати короткі інтенсивні тренінги зі стійкими кредитними модулями, використовувати цифрові платформи для адаптивного тестування та впроваджувати симулятори (імітації брифінгів, радіообмінів, сумісних штабних вправ). Окремі програми (наприклад, ініціативи British Council та партнерства з іноземними військовими академіями) пропонують курси підготовки викладачів з модулів ESP, needs analysis і оцінювання, що є важливим інструментом трансформації кадрового потенціалу.

Серед найчастіших «вузьких місць», які вказують у дослідженнях і звітах: неоднорідність вхідних рівнів слухачів і відсутність чіткої скринінгової системи на вході; брак часу в навчальних планах для глибокого ESP-вивчення; дефіцит спеціалізованих військових матеріалів англійською; низька системність підготовки викладачів до EMI. Ці проблеми вимагають координованих рішень на рівні міністерств, ВВНЗ та міжвідомчих проєктів.

Практичні наслідки для викладачів і програмного забезпечення: необхідно запровадити багаторівневу систему підготовки викладачів (сертифікація ESP, стажування у партнерських закладах НАТО/ЄС), регулярний внутрішній моніторинг STANAG-рівнів, стандартизовані матеріали для професійних ситуацій та інвестиції в цифрові платформи для адаптивного навчання й тестування.

Частина цих рішень вже реалізується в рамках міжнародного партнерства та окремих ініціатив Міністерства оборони і закладів освіти.

Відповідно до Закону України «Про освіту» мовою освітнього процесу є державна мова, проте законодавець наголошує на обов'язковості вивчення іноземних мов як складової сучасного освітнього середовища та професійної підготовки майбутніх фахівців [9]. Аналогічні положення закріплені у Законі України «Про вищу освіту», де визначено, що іншомовна підготовка є інтегрованою частиною освітніх програм і необхідною умовою академічного розвитку здобувачів [10].

Згідно із Законом України «Про національну безпеку України» одним із ключових завдань сектору безпеки і оборони визначено досягнення сумісності з відповідними структурами НАТО [11]. Це неможливо без належного рівня володіння англійською мовою, яка виступає універсальним інструментом військово-професійної комунікації.

Важливе місце у законодавчому забезпеченні іншомовної підготовки займає Закон України «Про Державну прикордонну службу України», де у статтях 2 та 19 наголошується на міжнародному співробітництві та підготовці персоналу відповідно до сучасних стандартів [12]. Таким чином, законодавча база формує передумови для впровадження англійської мови як обов'язкової дисципліни у вищих військових навчальних закладах.

Особливе значення має імплементація стандартів НАТО у сфері мовної підготовки. Зокрема, STANAG 6001 визначає рівні іншомовної компетентності військовослужбовців, що стали орієнтиром для української системи військової освіти. Відповідно до наказу Міністерства оборони України від 07.06.2017 № 318 «Про затвердження Положення про організацію мовної підготовки у Збройних Силах України», англійська мова визначається основною у процесі іншомовної підготовки, а її вивчення – невід'ємною складовою освітніх програм у військових закладах [13]. Англійська мова визнається мовою міжнародного спілкування в Україні, та визначає її використання в органах державної влади, освіті, науці, культурі та інших сферах. Передбачено поступове запровадження англійської мови у публічному управлінні, а також обов'язковість її знання для державних службовців [14]. Сукупність різних нормативних актів передбачає системне розширення вивчення англійської мови всіма громадянами, підвищення стандартів у школі та університеті, а також впровадження англійської мови у професійну підготовку [15]. Подібні норми закріплюються і у відомчих актах ДПСУ, що свідчить про єдність підходів у секторі оборони [8].

Таким чином, аналіз законодавчих і нормативних джерел засвідчує, що англійська мова у вищих військових навчальних закладах України виступає не факультативним елементом, а стратегічно значущою та законодавчо визначеною вимогою. Її вивчення забезпечує належний рівень професійної підготовки офіцерів, сприяє реалізації інтеграційного курсу держави, формує основу для участі у міжнародних операціях та створює умови для ефективної співпраці з партнерами НАТО.

**Мета статті –** полягає у визначенні організаційно-методичних аспектів підготовки до викладання англійською мовою у вищих військових навчальних закладах України, зокрема в Національній академії Державної прикордонної служби України, а також у розробленні практичних рекомендацій для підвищення ефективності іншомовної підготовки майбутніх офіцерів.

**Виклад основного матеріалу.** Основною метою занять є формування та вдосконалення знань, умінь і навичок, необхідних для професійного спілкування англійською мовою у військовій сфері [2; 4; 5].

Обсяг матеріалу, який планується до опрацювання на занятті, визначається специфікою дисципліни та рівнем мовної підготовки слухачів. Кількість навчальних питань має забезпечувати як досягнення головної мети заняття, так і достатню активність слухачів. Зазвичай заняття включають 2–3 навчальні питання. Обсяг теоретичного матеріалу становить від 14 до 26 сторінок друкованого тексту, а для дисциплін, що викладаються іноземною мовою, – близько 10–12 сторінок (шрифт TNR 14, інтервал 1).

Мова навчання у Національній академії Державної прикордонної служби України визначається Конституцією України та Законом України «Про мови». Разом із тим, для підготовки фахівців можливе викладання окремих професійно-орієнтованих дисциплін англійською мовою відповідно до робочих програм.

Такий підхід сприяє інтеграції українських військовослужбовців до міжнародних безпекових структур та розвитку їхньої професійної компетентності.

Організаційно-методична підготовка до проведення занять англійською мовою доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Відбір та аналіз навчального матеріалу: визначення обсягу, який відповідає рівню мовної підготовки (СМР-2); добір англомовних джерел, що узгоджуються зі стандартами НАТО; формулювання зрозумілих і досяжних навчальних цілей.

2. Підготовка дидактичних матеріалів: складання плану-конспекту з використанням англомовної професійної термінології; створення мультимедійних матеріалів (презентацій) виключно англійською мовою; підготовка роздаткових матеріалів, у тому числі глосаріїв ключових термінів.

3. Методичні консультації: проведення попередніх інструктажів для слухачів; надання рекомендацій щодо використання спеціалізованих онлайн-платформ для самостійного опрацювання матеріалу.

4. Матеріально-технічне забезпечення: перевірка справності технічних засобів для демонстрації англомовних аудіо- та відеоматеріалів; підготовка навчального середовища (мультимедійні проектори, маркери тощо).

5. Підготовка викладача: уточнення змісту заняття та вихідних даних; опрацювання нормативних документів і методичних матеріалів; адаптація методичної розробки до англійської мови; складання плану-конспекту заняття, підготовка мультимедійного супроводу англійською мовою; проведення попередньої консультації зі слухачами.

6. Підготовка слухачів: отримання рекомендованої літератури; підготовка необхідних навчальних матеріалів та засобів для роботи на занятті [3; 4].

7. Підготовка аудиторії та засобів навчання: перевірка готовності навчального приміщення та обладнання; забезпечення необхідного дидактичного та технічного супроводу відповідно до плану заняття [1].

Таким чином, системна й якісна підготовка занять англійською мовою створює умови для ефективного розвитку мовних компетентностей військовослужбовців, що є основою їхньої професійної комунікативної спроможності в умовах міжнародного військового співробітництва.

Особливо варто підкреслити, що на кафедрі розроблено та надано слухачам презентаційні матеріали двома мовами – українською та англійською. Це дає можливість скоротити час на конспектування теоретичних положень і зосередитися на підведенні підсумків, аналізі ситуацій, розв’язанні проблемних завдань і проведенні дискусій.

Враховуючи основну мету заняття – систематизувати наукові знання та практичний досвід, концентруючи увагу на проблемних питаннях і формуючи у слухачів навички професійного спілкування англійською мовою [3; 4; 5]. Заняття повинні носити, як правило, проблемний характер, стимулювати активну

пізнавальну діяльність тих, хто навчається, сприяти формуванню у них творчого мислення. Вони носять, як правило, проблемний характер, стимулюють активну пізнавальну діяльність, сприяють формуванню у слухачів творчого мислення.

З метою детального вивчення теоретичних питань, викладач на занятті інформативно-доказовим і пояснювально-ілюстративним методами викладає новий навчальний матеріал, методом опитування на англійській мові контролює засвоєння слухачами отриманої інформації та досягає її закріплення.

На початку заняття, під час ***вступної частини*** необхідно: заслухати доповідь чергового, перевірити наявність та готовність слухачів, матеріального забезпечення заняття; оголосити тему, її актуальність та порядок проходження нової теми (за необхідністю); довести назву заняття, навчальні цілі та навчальні питання заняття; довести актуальність заняття та порядок роботи на занятті; оголосити послідовність та порядок відпрацювання навчальних питань заняття.

Під час проведення ***основної частини*** навчальний матеріал необхідно доводити методом розповіді, пояснення, обговорення у повільному темпі, детально викладати матеріал англійською мовою з активним використанням інтерактивних методів (дискусії, ситуаційний аналіз, робота в групах тощо) [7].

Поняття, які потребують запису, пояснювати з використанням презентації та інтерактивної дошки, матеріал, що потребує вивчення, давати під запис. Взаємозв'язок з аудиторією підтримувати шляхом запитань та пояснень, відповідями на запитання слухачів.

В методичній розробці (плані проведення заняття) по кожному питанню конкретизувати: на що звернути увагу; з чим ознайомити; які проблемні питання необхідно проаналізувати та дослідити.

Після закінчення відпрацювання кожного навчального питання робити проміжні висновки та шляхом опитування з'ясовувати ступінь засвоєння навчального матеріалу.

В ***заключній частині*** слід нагадати тему, навчальні питання, мету та актуальність заняття. Короткий зміст заняття та визначити ступінь досягнення навчальних цілей. Провести розбір участі слухачів у проведенні заняття, оголосити оцінки (за необхідністю), вказати на недоліки та порядок їх усунення, відмітити слухачів, які краще працювали на занятті. Довести слухачам час проведення та тему наступного заняття. Дати завдання на самостійну підготовку. Відповісти на запитання слухачів.

Всі зазначені етапи заняття взаємопов'язані, тому для викладача важливий кожен з них. Важливою складовою успішності заняття є інтерактивні методи навчання, що сприяють активній участі слухачів та розвитку комунікативних навичок [7]. Для покращення розуміння англомовних матеріалів рекомендується використання спеціалізованих словників та переклад ключових фраз [1; 2].

Таким чином, методика проведення занять англійською мовою сприяє не лише засвоєнню професійних знань, а й формуванню необхідних мовних компетентностей, що відповідають стандартам НАТО [6; 7].

Під час проведення занять створюються умови для співнавчання, взаємонавчання (колективне, групове, навчання у співпраці), де і слухач і викладач є рівноправними суб'єктами освітнього процесу. При цьому, значна частина надається взаємодії слухачів між собою. Такий підхід дозволяє активізувати освітній процес, робить його більш цікавим та менш виснажливим.

Безпосередньо, сама організація інтерактивного навчання передбачає моделювання різноманітних службових ситуацій, спільне вирішення проблем на основі аналізу обставин та відповідної ситуації.

З усього переліку інтерактивних технологій під час проведення занять широко використовуються: технології колективно-групового навчання, ситуативного навчання та навчання у дискусії, підготовка та захист навчальних проектів, які слухачі готують самостійно або в мікрогрупах. Причому серед інтерактивних методів найбільше застосування в різних комбінаціях знайшли: інтерактивні лекції, мозковий штурм, ситуаційний аналіз (аналіз конкретних ситуацій), робота в групах та інші.

Під час проведення занять достатньо широко використовуються сучасні інформаційні технології, відео-сюжети після перегляду яких, передбачається колективне обговорення піднятої проблеми.

Разом з цим як і в будь-якому комунікаційному процесі під час проведення занять можуть існувати проблемні питання стосовно сприйняття (обміну) інформації. До основних причин, що зменшують ефективність сприйняття слухачами навчального матеріалу належать такі перешкоди: неправильна побудова змісту навчального матеріалу; використання іноземної мови, якою не всі слухачі володіють на достатньому рівні, висновки викладача; перешкоди, що обумовлені невербальними факторами; недовіра до викладача; невміння слухати (неповне сприйняття слухачами інформації стосовно заняття); поганий зворотний зв'язок; інформаційні перевантаження та ін.

Для усунення зазначених перешкод, що виникають при проведенні заняття, викладачу слід дотримуватись таких рекомендацій: пояснювати свої ідеї перед початком їх передачі аудиторії; стежити за мовою, власними позами, жестами і інтонацією; при читані занять іноземною мовою слід перед початком заняття роздати словник ключових фраз та словосполучень з перекладом на державну мову; розуміти потреби і настрої аудиторії; вдосконалювати персональні стосунки; використовувати зрозумілу мову та повтори; правильно обирати засоби комунікацій (доведення інформації), застосовувати сучасні інформаційні технології; забезпечувати довіру у слухачів; розвивати у слухачів вміння слухати, забезпечувати під час заняття їх активність; покращувати зворотній зв'язок; якщо заняття на іноземній мові, тоді здійснювати підведення підсумків на українській мові. Дуже важливий вплив на якість та результативність заняття має підготовленість викладача, якість викладання навчального матеріалу та підготовка презентації. Тому пропонується декілька рекомендацій щодо порядку викладу навчального матеріалу.

Підготовка викладача один з найвідповідальніших елементів навчального заняття. Існує п'ять форм підготовки доповіді в залежності від важливості і складності навчального матеріалу і професійної підготовленості викладача: план, розгорнутий план, тези, конспект і повний текст навчального матеріалу.

Погане викладення навчального матеріалу може дискредитувати проблему, похитнути авторитет викладача та знизити ефективність заняття. Тому навчальному матеріалу заняття необхідні системність та конкретність, наочність та зрозумілість, конструктивність та закінченість.

Системність матеріалу забезпечується перш за все тим, що викладач акцентує увагу на тому, яке місце займають питання, що розглядаються, в загальному плані вирішення проблем, а акцентуючи увагу на одному з напрямків їх вирішення, забезпечується його конкретність.

Наочність матеріалу надають схеми, рисунки, графіки, слайди, які дозволяють використовувати зорові канали сприйняття інформації.

Використання під час доведення навчального матеріалу цифрових даних, кількісних залежностей, дозволяє більш обґрунтовано сформулювати основні рекомендації та забезпечити їх зрозумілість.

Конструктивність матеріалу проявляється в позитивних рекомендаціях, а закінченість виступу викладача наданням висновків.

Викладачу варто пам'ятати, щоб його виступ перед аудиторією був високо фаховим, до його проведення необхідно ретельно готуватись. Викладач повинен «володіти» матеріалом, а не просто «озвучувати» написаний текст. Матеріал заняття необхідно викладати чітко й об’єктивно. Тому всі його основні положення необхідно ретельно продумати, систематизувати і подавати тільки компетентно встановлені факти і дані.

Насамперед необхідно подбати про зміст, а тільки потім про форму. Викладач повинен бути автором свого виступу, йому не слід виступати з чужим матеріалом, поки він сам його не засвоїв, не зробив своїм. Треба завжди пам'ятати: слухачі вірять тому викладачу, у якого слово не розходиться зі справою, який сам вірить і виконує те, до чого призиває інших.

Готуючись до виступу перед аудиторією, слід думати не тільки про текст, але й про підготовку ілюстративного матеріалу: креслень, таблиць, слайдів, малюнків, на яких викладач планує зупинити увагу слухачів. Наявність таких матеріалів допомагає викладачу оживити аудиторію, економлячи час в процесі навчання. Ілюстрації (слайди) повинні пояснювати текст, а не вимагати від викладача додаткових коментарів.

Дуже важливий вплив на якість та результативність заняття має манера поведінки викладача при доведенні навчального матеріалу. Тому доцільно запропонувати декілька рекомендацій щодо виступу викладача перед аудиторію.

1. Перед виступом викладачу необхідно попіклуватись про свою зовнішність – необхідно одягнутись так, щоб аудиторії не тільки було приємно його слухати, але й бачити.

2. Необхідно завчасно відрекомендуватись – якщо викладач виступає перед незнайомою аудиторією необхідно з нею познайомитись, представитись і розказати про себе і про підрозділ, який він представляє.

3. Викладач повинен бути експертом, добре знати навчальний матеріал. Для цього необхідно завчасно потренуватись з виступом (не тільки знати що сказати, але й як сказати); як можна скоріше довести свою компетентність (я, як спеціаліст працюю над даною проблемою дуже довго …); продемонструвати свою попередню підготовленість (під час підготовки до даного виступу я неодноразово думав …).

4. Викладачу необхідно скласти план, або конспект свого виступу – якщо під час виступу викладач щось забув, план допоможе йому розпочати з того пункту про який він ще не казав, а потім при необхідності повернутись до того пункту, який пропустив.

5. Необхідно розкрити загальні моменти виступу, назвати кінцеву мету – це дає можливість аудиторії слідкувати за тим в якому місці виступу викладач знаходиться (на початку, в кінці, або в середині).

6. Викладачу слід особливу увагу приділити першим 3 хвилинам виступу – необхідно вступити в контакт з аудиторією і завоювати її. За ці хвилини виступу аудиторія вирішує буде вона слухати викладача чи ні.

7. Викладачу необхідно розробити і додержуватись свого стилю виступу, не слід копіювати інших. Кожен викладач особистість і у кожного є свій стиль: голос – є найважливішим інструментом викладача.

Під час викладення навчального матеріалу викладачу слід використовувати 3 основні важелі, які визначають якість мови: гучність – викладач повинен бути почутим без крику ; тон – голос викладача, у якому чується страх, може відвернути увагу слухачів від сприйняття навчального матеріалу заняття у час, як веселий голос, може змусити аудиторію уважно слухати; темп – швидкий темп мови приводить до того, що слова й речення стають короткими в той час, як повільний темп мови подовжує їх, зміни в темпі допомагають викладачу утримувати увагу.

8. Нервозність. Під час виступу певна доза страху в певній мірі корисна, вона не дає можливості викладачу розслабиться повністю і тримає його в тонусі. Для того щоб подолати страх публічного виступу викладач повинен повірити в себе, повірити в те, що він хороший оратор.

9. Викладачу слід залишатися спокійним, якщо слухачі задають питання і деколи не погоджуються з його думкою. Відповідь на питання, що за часом займає 10-40 секунд, вважається кращою. Викладачу не слід дозволяти, щоб питання змушували переходити до тем, які не відносяться до заняття.

10. У всіх викладачів є звички, і деякі більше дратівливі, чим інші з якими слід «боротися», використання у своїй доповіді «слів-паразитів».

11. Під час промови викладачу не слід підкреслювати зроблені помилки – необхідно продовжувати виступ. Навіть найкращий доповідач допускає

помилки. Головне – це продовжувати заняття, навіть якщо викладач зробив помилку (переможці продовжують, невдахи зупиняються).

12. Викладачу слід говорити своїми словами, не слід читати і особливо зубрити текст – це виглядає не так ефектно як жива, пряма мова. Під час викладення матеріалу слід використовувати прості, всім знайомі слова.

13. Під час свого виступу перед аудиторією доцільно робити речення короткими: одна думка – одне речення. Викладачу слід пам’ятати, що: половина аудиторії погано уловлює зміст вимовленої фрази, якщо вона містить більше 13 слів; якщо фраза триває без паузи більше 5,5 секунд, нитка розуміння слухачів теж обривається.

14. Викладачу не доцільно повторювати речення або фрази, якщо вони не є самими важливими у його виступі.

15. Аудиторія повинна вірити викладачу. Він повинен говорити їх язиком і ті речі, що приємні слухачам – це необхідно для створення довіри.

16. Слухачам приємно брати участь у занятті, і викладачу слід дозволяти їм це робити. З цією метою викладач повинен задавати питання, у т. ч. риторичні, звертатись до слухачів, контактувати з ними, нехай вони на них не відповідають, але він залучить аудиторію (слухача) до участі в занятті.

17. Для того щоб добре виступити викладачу необхідно іноді піти на ризик, використовувати не зовсім звичні слова, не зовсім звичні жести, або щось таке, що залучить увагу аудиторії.

18. Під час проведення заняття викладач повинен пам’ятати що, на різних етапах його виступу рівень концентрації уваги різний. Перші 10 – 15% часу виступу на нього дивляться з зацікавленістю, потім йде поступовий спад, практично до нуля. Тому слід намагатися виправити цю ситуацію, постійно залучати до себе увагу, використовуючи різні демонстраційні методи.

19. Викладач повинен знати перед якою аудиторією як виступати, якщо він готовий до цього заздалегідь це добре, як що ні – йому необхідно мати у своєму арсеналі декілька методів впливу на аудиторію.

20. Викладачу слід закінчити заняття до того, як це зробить замість нього аудиторія. Йому не слід зловживати увагою слухачів, і дотримуватися відведеного часу. Аудиторія цінує короткий упорядкований виступ, а не незв'язні висловлення. Викладачу слід пам’ятати – краще трохи раніше закінчити заняття, чим значно вийти за встановлені часові рамки.

Отже, навчальний матеріал заняття та виступ викладача перед аудиторією повинен орієнтувати слухачів на активне сприйняття навчального матеріалу, вирішення поставлених під час заняття проблемних питань.

**Висновки.** Досвід проведення занять свідчить, що добре налагоджені комунікації між викладачем і слухачами сприяють забезпеченню ефективності заняття.

Саме використання запропонованих рекомендацій дозволяє це зробити і проводити заняття на високому науковому і методичному рівні.

В цілому такий підхід до підготовки та проведення занять на англійській мові дозволяє значно активізувати освітній процес, зробити його більш насиченим, викликати інтерес до навчальних тем, перетворити аудиторію слухачів із пасивних спостерігачів на активних учасників заняття.

Вивчення англійської мови та її вдосконалення буде мотивацією для тих, хто розраховує на просування по службі. Вивчення англійської мови – один із шляхів наближення до стандартів НАТО.

Сьогодні наявна проблема недостатнього рівня володіння військово-службовців іноземною мовою (англійською) відповідно до вимог НАТО. В той же час можна констатувати, що вирішення даної проблеми залежить і від самого військовослужбовця в тому числі, якого в свою чергу необхідно підтримувати та мотивувати.

Необхідно зауважити, що досягнення визначеного рівня володіння військовослужбовцями іноземною мовою є одним з пріоритетних та одночасно проблемних завдань, то необхідно і в подальшому практикувати такі заняття.

***Література:***

1. Білоус О. І. Методика викладання іноземних мов у закладах вищої освіти. Київ, 2019.
2. Гавриш Н. С. Методика викладання іноземних мов у вищій школі. Харків, 2020.
3. Гринчишина М. В. Методика викладання англійської мови в контексті комунікативного підходу. Львів, 2021.
4. Левченко О. О., Наконечна І. В. Методика викладання іноземних мов. Київ, 2020.
5. Садикова О. В. Англійська мова для майбутніх фахівців: методика навчання. Одеса, 2018.
6. STANAG 6001. Language Proficiency Levels. NATO Standardization Agreement.
7. Brown H. Douglas. Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy. Pearson Education, 2007.
8. Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії ДПСУ імені Богдана Хмельницького. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/polozhennya-pro-organizacziyu-osvitnogo-proczesu_sajt-22.07.2025-1.pdf
9. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII, ст. 6.
10. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII, ст. 10.
11. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII, ст. 3, ст. 4.
12. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» від 03.04.2003 № 661-IV, ст. 2, ст. 19.
13. Наказ Міністерства оборони України від 07.06.2017 № 318 «Про затвердження Положення про організацію мовної підготовки у Збройних Силах України».
14. Указ Президента України № 210/2024 від 3 травня 2024 року «Про заходи щодо підвищення рівня володіння англійською мовою».
15. ПКМУ № 659 від 04.06.2025 «Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми сприяння вивченню та застосуванню англійської мови в Україні на 2026-2030 роки».

***References:***

1. Bielous, O. I. (2019). Metodyka vykladannia inozemnykh mov u zakladakh vyshchoi osvity [Methods of teaching foreign languages in higher education institutions]. Kyiv. [in Ukrainian].

2. Havrysh, N. S. (2020). Metodyka vykladannia inozemnykh mov u vyshchii shkoli [Methods of teaching foreign languages in higher education]. Kharkiv. [in Ukrainian].

3. Hrynchyshyna, M. V. (2021). Metodyka vykladannia anhlijskoi movy v konteksti komunikatyvnoho pidkhodu [Methods of teaching English in the context of the communicative approach]. Lviv. [in Ukrainian].

4. Levchenko, O. O., & Nakonechna, I. V. (2020). Metodyka vykladannia inozemnykh mov [Methods of teaching foreign languages]. Kyiv. [in Ukrainian].

5. Sadykova, O. V. (2018). Anhliiska mova dlia maibutnikh fakhivtsiv: metodyka navchannia [English for future specialists: teaching methodology]. Odesa. [in Ukrainian].

6. NATO Standardization Office. (2024). STANAG 6001: Language Proficiency Levels (Edition 5). NATO Standardization Agreement.

7. Brown, H. D. (2007). Teaching by principles: An interactive approach to language pedagogy (3rd ed.). Pearson Education.

8. Polozhennia pro orhanizatsiiu osvitnoho protsesu v Natsionalnii akademii DPSU imeni Bohdana Khmelnytskoho [Regulations on the organization of the educational process at the Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/polozhennya-pro-organizacziyu-osvitnogo-proczesu_sajt-22.07.2025-1.pdf [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»]. (2017, September 5). № 2145-VIII, st. 6. [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine «On Higher Education»]. (2014, July 1). № 1556-VII, st. 10. [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy» [Law of Ukraine «On National Security of Ukraine»]. (2018, June 21). № 2469-VIII, st. 3, st. 4. [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy «Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy» [Law of Ukraine «On the State Border Guard Service of Ukraine»]. (2003, April 3). № 661-IV, st. 2, st. 19. [in Ukrainian].

13. Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu movnoi pidhotovky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy» [Order of the Ministry of Defense of Ukraine «On approval of the Regulations on the organization of language training in the Armed Forces of Ukraine»]. (2017, June 7). № 318. [in Ukrainian].

14. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro zakhody shchodo pidvyshchennia rivnia volodinnia anhlijskoiu movoiu» [Decree of the President of Ukraine «On measures to improve the level of English proficiency»]. (2024, May 3). № 210/2024. [in Ukrainian].

15. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy spryiannia vyvchenniu ta zastosuvanniu anhlijskoi movy v Ukraini na 2026-2030 roky» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept of the State Target National and Cultural Program for Promoting the Study and Use of the English Language in Ukraine for 2026-2030»]. (2025, June 4). № 659. [in Ukrainian].

*УДК 159.9:37*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2325-2335*

**Тробюк Наталія Юріївна** доктор філософії (PhD) у галузі освітніх, педагогічних наук, магістр психології, заступник начальника кафедри психології та педагогіки, Національна академія Національної гвардії України, м. Харків, https://orcid.org/: 0000-0003-1491-2716

**Тробюк Дмитро Володимирович** заступник директора навчально-наукового тренінгового центру оперативно-бойової підготовки, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, https://orcid.org/: 0000-0003-4814-5981

# МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ ЧИННИК ІГРОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

**Анотація**. У статті проведено аналіз сучасних наукових досліджень ігрової залежності та досліджень ролі медіаграмотності у процесі формування схильності до такої залежності. Встановлено, що ігрова залежність характеризується як багатовимірне психосоціальне явище, яке формується під впливом цифрового середовища, залежить від рівня медіаграмотності особистості, що особливо загострюється в умовах стресових факторів, таких як війна. Уточнено, що ігрова залежність (ігроманія, гемблінг) визначається як один із видів девіантної поведінки і найчастіше виникає у соціально активному віці та призводить не лише до соціальної дезадаптації, але й до розвитку психічних розладів, порушення соматичного здоров'я та опосередкованого негативного впливу на соціальні процеси. При цьому звернено увагу на сучасні технології масового впливу, що призводять до збільшення масштабів поширення різного роду залежностей. Наголошено, що ігроманія несе особливу небезпеку людям, які за специфікою службово-бойової діяльності перебувають в умовах постійного ризику та підвищеної нервової напруги, а також мають доступ до зброї. Розглянуто систему профілактики ігрової залежності на державному рівні. Актуалізовано, що ефективність профілактики, значною мірою залежить від розвитку медіаосвіти, яка виступає додатковим чинником, спрямованим на формування критичного мислення, усвідомленого ставлення до цифрового середовища та зниження ризику виникнення адиктивної поведінки.

За допомогою авторської анкети «Цифрові ризики» вивчено стан медіаграмотності військовослужбовців Національної гвардії України та її ролі у схильності до ігрової залежності. Отримані результати свідчать про значний вплив як особистісних характеристик, так і професійного досвіду на розвиток медіаграмотності та зниження ризику формування ігрової залежності у

військовослужбовців. Зроблено висновок, що за відсутності належного рівня медіаосвітньої підготовки таке явище як ігрова залежність може виступати чинником формування схильності до адиктивної поведінки.

**Ключові слова**: медіаосвіта, медіаграмотність, ігрова залежність, девіантна поведінка, військовослужбовці.

**Trobiuk Nataliia Yuriivna** doctor of philosophy (PhD) in pedagogy, master of psychology, deputy head of the department of psychology and pedagogy, National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv,https://orcid.org/0000-0003-1491-2716

**Trobiuk Dmytro Volodymyrovych** deputy director of the educational and scientific training center of operational and combat training, National Academy of the Securi-ty Service of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4814-5981

## MEDIA LITERACY AS A PREVENTIVE DETERMINANT OF GAMING ADDICTION IN MILITARY PERSONNEL

**Abstract.** This article analyses contemporary research on gaming addiction and the role of media literacy in shaping susceptibility to such dependence. Gaming addiction is conceptualised as a multidimensional psychosocial phenomenon influ-enced by the digital environment, individual levels of media literacy, and exacerbat-ed by stress factors such as war. It is clarified that gaming addiction (pathological gaming, gambling) is a form of deviant behaviour that typically emerges during so-cially active stages of life and results not only in social maladaptation but also in the development of mental disorders, somatic health impairments, and indirect negative impacts on broader social processes. The study emphasises the significance of mod-ern mass-influence technologies that accelerate the spread of various types of addic-tions. Special attention is drawn to the heightened risks of gaming addiction among military personnel, whose service conditions involve constant exposure to danger, elevated psychological strain, and access to weapons. The system of preventive measures against gaming addiction at the state level is examined. The findings high-light that the effectiveness of prevention largely depends on the advancement of me-dia education, which fosters critical thinking, conscious engagement with the digital environment, and reduces the risks of addictive behaviour. An empirical study was conducted using the author's «Digital Risks» ques-tionnaire to assess the state of media literacy among service members of the National Guard of Ukraine and its role in susceptibility to gaming addiction. The results demonstrate a significant influence of both personal characteristics and professional experience on the development of media literacy and the reduction of risks associat-ed with gaming addiction. It is concluded that without an adequate level of media education, gaming addiction may serve as a factor contributing to the formation of addictive behaviours.

**Keywords:** media education; media literacy; gaming addiction; deviant behaviour; military personnel.

**Постановка проблеми.** Цифрові технології стрімко трансформували щоденне життя сучасної людини, зробивши гаджети універсальним інструментом для комунікації, роботи, навчання та відпочинку. В умовах війни в Україні використання персональних мобільних пристроїв суттєво зросло. Особливу популярність серед функцій гаджетів займають ігрові додатки, які виконують роль швидкодоступного засобу розвантаження, ескапізму або заповнення часу в умовах ізоляції, обмеженого соціального контакту чи високого рівня тривожності. Військовослужбовці, які мають тимчасову паузу від виконання службово-бойової діяльності, часто використовують ігри як спосіб психологічного відреагування або компенсації втоми. Однак за відсутності критичного ставлення до цифрового контенту та навичок саморегуляції це може призвести до психоемоційного виснаження, порушення режиму функціонування особистості, зниження бойової готовності та заміщення реальних соціальних зв'язків віртуальними. Саме емоційна нестабільність, соціальна дезадаптація, зниження мотивації до реальної діяльності, що супроводжується поступовою втратою контролю над власною поведінкою здебільшого спричиняють ігрову залежність. Додатковим фактором ризику ігрової залежності є низький рівень медіаграмотності, зокрема відсутність навичок критичного аналізу контенту, нерозуміння принципів цифрової маніпуляції та гейміфікації, а також слабка сформованість стратегій саморегуляції інформаційної поведінки.

Перебуваючи в умовах постійного ризику, небезпеки для життя помножених на відсутність можливості знімати стрес, недоступність навіть простих потреб, військові часто шукають антидот від неприємних переживань і вдаються до гри онлайн. Гру онлайн обирають за її доступність як примарний спосіб психологічного розвантаження. Інтенсивні емоційні переживання ви-конують функцію короткочасного відволікання від потенційних ризиків об'єктивної реальності та формують ілюзорне, проте суб'єктивно значуще відчуття надії. Але замість навіть ілюзорного відновлення суб'єктивного від-чуття контролю над власним життям нерідко простежується втрата механізмів саморегуляції, порушення цілісності та адекватності самоідентифікації, а та-кож домінування деструктивних поведінкових патернів. У цих умовах особ-ливого значення набуває медіаосвіта, що сприятиме особистому безпечному та ефективному функціонуванню. Враховуючи зазначене виникає необхідність з'ясувати стан досліджуваної проблеми у військовому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Проблема ігрової залежності не є новою, серед ініціаторів наукового вивчення проблеми американські науковці: Mark D. Griffiths, Maressa Orzack, Kimberly Young, вони серед перших, хто звернув увагу на патологічне захоплення іграми та напрацювання яких сприяли формуванню наукової бази для подальших досліджень та розробки методів

діагностики і лікування цього явища. В останній час проводяться численні дослідження питань ігрової залежності, які охоплюють різні аспекти, що сприяють розвитку залежності, зокрема Козира П., Бабій В. (класифікація та діагностика ігрової залежності); Літвінова О., Вагнер Н. (вплив гаджетів на психічний стан); Бахтін І.С., Галяутдінова С.І., Уркаєв В.С.(психокорекція ігрової поведінки) та інш. Науковці наголошують, що ігрова залежність є багатовимірним психосоціальним явищем, яке формується під впливом цифрового середовища, залежить від рівня медіаграмотності особистості, що особливо загострюється в умовах стресових факторів, таких як війна.

Водночас проблема медіаосвіти активно досліджується в сучасному науковому дискурсі. Аналіз наукової літератури свідчить, що науковці грунтовно досліджують її роль у різних напрямках. Так, Духаніна Н., Іванов В., Онкович Г., Купчишина В., Грубі Т., Марченко Г. зосередили свої дослідження на питаннях формування медіаграмотності, розвитку критичного та системного мислення, удосконалення медіадидактики й освітніх технологій. При цьому ряд дослідників: Петрунько О., Телешун К., Ховрич М., Миткевич М. звертають увагу, що сучасні технології масового впливу призводять до збільшення масштабів поширення різного роду залежностей та пропонують ряд освітніх заходів, що спрямовані на розвиток медіаграмотності.

**Метою статті** є узагальнення сучасних наукових досліджень з проблем ігрової залежності та дослідження ролі медіаграмотності у формуванні схильності до ігрової залежності серед військовослужбовців Національної гвардії України.

**Виклад основного матеріалу**. Ефективність виконання службових функцій військовослужбовцями визначається не тільки результатами їх професійної підготовки, а перш за все – психологічними якостями військово-службовців, прогнозом їх психологічних можливостей (стресостійкістю) в бою, можливістю їх психіки до відновлення після дії факторів бойового середовища. Актуальні соціокультурні та воєнні події ставлять перед захисниками держави складні виклики, що потребують високого рівня стресостійкості та психологічної готовності. В умовах надмірного стресового впливу військовослужбовці зазнають не лише фізичного, а й значного психологічного навантаження, що спричиняє високий рівень психічного напруження. У відповідь на такі екстремальні обставини психіка активує адаптаційні механізми, спрямовані на пошук виходу з критичного стану. Одним з таких виходів використовується гра як спосіб психологічного розвантаження. Проте часто цей спосіб перетворюється на самоціль – і тоді розвивається ігрова залежність. Розлад, пов'язаний з ігровою залежністю включений до 11-го перегляду Міжнародної класифікації хвороб. Згідно з визначенням МКХ-11, цей розлад характеризується стійким або повторюваним порушенням контролю над ігровою активністю, надання іграм пріоритету над іншими життєвими інтересами та повсякденними справами, а також продовженням або посиленням ігрової поведінки, незважаючи на

негативні наслідки [13]. На сьогодні ігрова залежність – це се-рйозна соціальна проблема, оскільки з появою Інтернету вона набула масового характеру. Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, при-близно 3–4% гравців по всьому світі стикаються з проблемою ігрової залеж-ності [14]. При цьому, потрібно відмітити, що викликані травмою залежні прояви не можна розглядати виключно як негативні, оскільки, поряд із руйнівними наслідками, вони можуть містити і певний адаптивний компонент. Як зауважують науковці, залежні стратегії поведінки можуть виконувати роль тимчасового «запобіжника», який дозволяє людині зменшити інтенсивність психологічного болю та зберегти відносну цілісність психічного стану у періоди, коли перенесення травматичного досвіду перевищує індивідуальні можливості витримування[8].

Дослідники визначають ігрову залежність як патологічну форму потягу до азартних ігор, що супроводжується підвищеним емоційним збудженням та частими коливаннями настрою. Унаслідок цього в організмі інтенсивно продукують ендорфіни та стресові гормони, що зумовлює перевантаження серцево-судинної системи, виснаження дихальної й м'язової системи, а також негативно позначається на психічному стані особистості [2]. Слід нагадати, що ігрову залежність (ігроманію, гемблінг) визначають як один із видів девіантної поведінки, що характеризується непереборним бажанням переживати інтенсивні емоції за допомогою штучної зміни свого психічного стану внаслідок прийому деяких речовин та персистентної фіксації на окремих видах поведінкової активності. Як свідчать результати досліджень окремих учених, ігрова залежність найчастіше виникає у соціально активному віці та призводить не лише до соціальної дезадаптації, але й до розвитку психічних розладів, порушення соматичного здоров'я та опосередкованого негативного впливу на соціальні процеси [3]. Деякі автори обгрунтовують думку про те, що ризик виникнення ігрової залежності зумовлюється не стільки від стану здоров'я, соціального статусу чи освіти, скільки від характеру та темпераменту, причому останній вважається майже виключно спадковим інваріантом. Хворі часто ризикують не лише роботою, але й найвищими особистими цінностями, влазять у борги, порушують закон, щоб отримати гроші, або уникають сплати боргів. Участь в азартних іграх і навіть бажання грати посилюються під час стресу[7]. Враховуючи зазначене, особливої уваги заслуговує зауваження Мудрик А., що початок становлення адиктивного процесу часто залишається непомітним через його поступовий і прихований характер, а також повну відсутність критичного ставлення до власних дій[6]. Розвиток ігрової залежності здійснюється поступово й охоплює ряд фаз: підготовчу, виграшну, програшну, студію розпачу та етап безнадійності. При цьому кожна з них характеризується наростанням психологічної та поведінкової дисфункції з поступовою втратою контролю над ігровою активністю[2].

Вагомим для нашого дослідження є спостереження Уркаєва В.С., котрий акцентує, що комп'ютерна залежність детермінує розвиток схильності до ігрової

адиктивної поведінки. Остання, у свою чергу, розглядається автором як один із типів девіантної (суперечної нормам) поведінки, що розвивається в осіб, котрі мають потяг до уникнення реальності з допомогою штучної зміни свого психічного стану задля досягнення й підтримання в себе інтенсивних емоцій; способом такої зміни може бути як уживання деяких речовин, так і фіксація уваги на певних видах діяльності [11]. Доцільно звернути увагу на те, що основою ігрової залежності є психофізіологічні механізми, які підтримують та підсилюють адиктивну поведінку. Зокрема дослідники виділяють механізми подолання стресу, емоційні реакції, сенсибілізацію та систему винагороди як ключові фактори, що лежать в основі залежності від комп'ютерних ігор[12]. Неконтрольоване захоплення іграми, що формується під впливом цих механізмів є актуальною проблемою сьогодення.

Ця проблема має місце і у військових формуваннях, а поширеність гравців серед особового складу військовослужбовців потребує глибокого вивчення. До важливих аспектів належить і те, що військовослужбовцям – людям, які за специфікою службово-бойової діяльності перебувають в умовах постійного ризику та підвищеної нервової напруги, а також мають доступ до зброї, ігроманія несе особливу небезпеку. Враховуючи зазначене важливим завданням є формування комплексної системи профілактики ігрової залежності. На державному рівні врегулювання проблеми здійснюється шляхом законодавчих ініціатив. Зокрема прийнято Закон України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор», де зазначено: «азартна гра – будь-яка гра, умовою участі в якій є внесення гравцем ставки, що дає право на отримання виграшу (призу), імовірність отримання і розмір якого повністю або частково залежать від випадковості, а також знань і майстерності гравця»[9]. Для посилення заходів щодо протидії негативним наслідкам функціонування сфери азартних ігор в мережі Інтернет 20 квітня 2024 року Радою національної безпеки і оборони України було прийнято Рішення щодо протидії негативним наслідкам функціонування азартних ігор в мережі Інтернет. Варто зазначити, що стаття 203-2 Кримінального кодексу України регламентує притягнення до кримінальної відповідальності за здійснення незаконної діяльності з організації або проведення азартних ігор [4]. Суттєвим є положення про те, що організація й проведення азартних ігор здійснюються виключно на підставі ліцензії, що обумовлює покладання на організаторів відповідних обов'язків, у тому числі щодо запобігання участі дітей та осіб із ризиком вчинення кримінальних правопорушень унаслідок заборгованості від азартних ігор. На даний час в Україні функціонує «Реєстр лудоманів» – осіб, доступ яких до грального закладів та участі в азартних іграх обмежено. За даними Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей (КРАІЛ), за три роки існування до переліку було включено 3871 особу. Переважна більшість – 87% з них – потрапили до переліку у 2023 році. У початковий період 2024 року чисельність осіб, внесених до Реєстру лудоманів, становила близько 3,7 тисяч. Будь-яка особа, що виявляє намір позбутися ігрової

залежності та мінімізувати ризики матеріальних втрат, може ініціювати внесення себе до «Реєстру лудоманів». 99% осіб потрапили до Реєстру за власною заявою про самообмеження. Лише 1% осіб були включені до реєстру за рішенням КРАІЛ. Водночас за рішенням суду жодна особа не потрапила до Реєстру [4]. При цьому, необхідно відмітити просвітницьку місію щодо запобігання ігровій за-лежності організовану комісією з регулювання азартних ігор та лотерей, що полягає у поширенні знань та формуванні критичного мислення, центральним інструментом якої виступає медіаосвіта.

У сукупності саме подібні стратегії формують систему протидії ігровій залежності, поєднуючи правові, організаційні та превентивні механізми. Громадська спілка «Центр відповідальної гри», акцентує, що проблематика ігрової залежності потребує комплексних превентивних заходів, серед яких важливе місце посідає концепція «відповідальної гри». У цьому разі під поняттям «відповідальна гра» мають на увазі попередження та мінімізацію виникнення проблемної та патологічної ігрової поведінки у гравця, а також розвитку ігрової залежності, через впровадження заходів, спрямованих на забезпечення контролю за ігровою поведінкою гравця як самим гравцем так і організатором грального бізнесу» [10]. Водночас ефективність вище зазначеного, значною мірою залежить від розвитку медіаосвіти, яка виступає додатковим чинником, спрямованим на формування критичного мислення, усвідомленого ставлення до цифрового середовища та зниження ризику виникнення адиктивної поведінки. Досліджуючи проблемні питання ігрової залежності особистості науковці виокремлюють певні чинники, що впливають на її розвиток охоплюючи психологічні, соціальні, біологічні та цифрово-середовищні аспекти. Особливий інтерес у даному дослідженні становлять освітньо-культурні та інформаційні чинники як важливі предиктори медіа-споживання та пов’язаних поведінкових відхилень[15].

Враховуючи, що сучасне ігрове середовище функціонує в межах медіапростору, логічно постає питання: чи існує взаємозв’язок між рівнем медіаграмотності особи та її схильністю до ігрової залежності? Особливої уваги у контексті зазначеного, заслуговує думка В. Купчишиної та Т. Грубі, які підкреслюють, що уміння сприймати, аналізувати, обробляти інформацію роблять людину більш захищеною перед інформаційним світом, вказуючи, що збільшення контенту призводить до того, що людина не завжди здатна його якісно обробити, виокремити неправдиві новини, маніпуляції, інформаційну пропаганду тощо. У наукових працях акцентується увага на тому, що саме медіаграмотність забезпечує особистості можливість ефективніше сприймати, аналізувати й застосовувати інформацію, водночас медіа розглядаються не лише як канали комунікації, але як чинник світоглядного впливу, а медіаграмотність є результатом медіаосвіти [5]. У документах міжнародних організацій медіаосвіта трактується як освітній процес, спрямований на розвиток компетентностей у сфері взаємодії з медіа. Такий підхід набуває особливої актуальності в контексті

стрімкого поширення цифрових ігор та зростання ризиків формування ігрової залежності, оскільки медіаосвіта забезпечує особистість знаннями та навичками, необхідними для критичної оцінки ігрового контенту, саморегуляції медіаспоживання та усвідомлення потенційних наслідків надмірного занурення у віртуальне середовище. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні трактує: «Медіаграмотність – це складова частина медіакультури, яка стосується вміння користуватися інформаційно-комунікативною технікою, виражати себе та спілкуватися за допомогою медіазасобів, успішно здобувати необхідну інформацію, свідомо сприймати та критично тлумачити інформацію, отриману з різних медіа, відділяти реальність, сконструйовану медіаджерелами, осмислювати владні відносини, міфи та типи контролю, які вони контролюють» [1].

Враховуючи зазначене виникає необхідність вивчити стан медіаграмотності військовослужбовців та її ролі у схильності до ігрової залежності. Для реалізації зазначеного було проведено анонімне опитування за авторською анкетою «Цифрові ризики» спрямоване на вивчення рівня медіаграмотності та ризиків ігрової залежності. Анкетування здійснювалось з дотриманням принципів добровільності та конфіденційності, що забезпечило отримання достовірних і репрезентованих даних для подальшого кількісного аналізу. У дослідженні шляхом анкетування брали участь військовослужбовці Національної гвардії України, що належали до різних вікових категорій та відрізнялися за рівнем досвіду виконання завдань у зоні бойових дій, зокрема така категорія, як курсанти третього року навчання Національної академії Національної гвардії України (НАНГУ). За результатами проведеного аналізу результатів анкетування було встановлено, що переважна більшість респондентів (78,3%) характеризуються високим рівнем медіаграмотності, тоді як 21,7% мають середній рівень, а респондентів із низьким рівнем 0%. Це свідчить про сформовану здатність критично оцінювати інформаційні потоки та орієнтуватися у медіасередовищі. Водночас показники ігрової залежності виявили низький ризик у 91,3% опитаних, помірний ризик – у 8,7%, а високий рівень залежності 0%. Гендерний аналіз засвідчив, що жінки демонструють дещо вищі показники медіаграмотності та стабільно низький ризик ігрової залежності порівняно з чоловіками. Серед військовослужбовців, які мають статус учасника бойових дій, відзначено виключно високий рівень медіаграмотності та низький ризик ігрової залежності, що можна пояснити впливом бойового досвіду, сформованою стресостійкістю та здатністю до самоконтролю. За віковим критерієм спостерігається тенденція до прояву помірного ризику ігрової залежності серед молодших респондентів (19–22 роки), однак їхній рівень медіаграмотності при цьому залишається високим. У межах дослідження проведено аналіз робочих навчальних планів підготовки курсантів Національної академії Національної гвардії України з метою ідентифікації навчальних компонентів, зміст яких спрямований на розвиток медіаграмотності та формування критичного мислення в умовах сучасного інформаційного

середовища. До таких компонентів належать загальноосвітні дисципліни: «Філософія», «Логіка», «Культурологія», «Соціологія», «Соціальна психологія», «Інформаційна безпека» та інші. При цьому, потрібно зауважити, що додатковим чинником розвитку медіаосвіти виступають практико-орієнтовані форми навчання, зокрема: дебати, проєктна та науково-дослідна діяльність, що стимулюють самостійну перевірку джерел, розвиток медіаграмотності та формування власної аргументованої позиції. Питання впливу конкретних форм і методів навчання на рівень сформованості критичного мислення та медіа-грамотності потребує окремого грунтовного вивчення і становитиме предмет наших подальших наукових розвідок.

Результат нашого дослідження свідчать про значний вплив як особистісних характеристик, так і професійного досвіду на розвиток медіаграмотності та зниження ризику формування ігрової залежності у військовослужбовців.

**Висновки.** Отже, можемо припустити, що низький рівень медіа-грамотності може знижувати здатність особи до усвідомленого вибору дозвілля та критичної оцінки ігрового контенту, що в свою чергу, підвищує ризик формування ігрової залежності. Тобто, медіаграмотність може виступати превентивним чинником ігрової залежності. Відтак, постає науково значуще завдання – з'ясувати чи існує зв'язок між рівнем медіаграмотності та схильністю до ігрової залежності. Отримані результати підтверджують актуальність формування медіаграмотності як важливого чинника, що може впливати на схильність до ігрової залежності.

Встановлено, що достатній рівень сформованості медіаграмотності сприяє розвитку критичного мислення та знижує ризики залучення до ігрових практик адиктивного характеру.

Перспективним напрямом подальших досліджень є комплексний аналіз взаємозв'язку між рівнем медіаграмотності та різними формами ігрової поведінки, а також розроблення медіаосвітніх програм превентивного характеру.

Доцільним видається також вивчення ефективності просвітницьких стратегій, спрямованих на формування відповідальної цифрової культури серед військовослужбовців.

***Література:***

1.Концепція впровадження медіаосвіти в Україні. URL: http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/mediaosvita/kontseptsiya_vprovadzhennya_mediaosviti_v_ukraini_nova_redaktsiya/ (дата зернення 26.07.2025).

2.Козира П.В., Багрій В.В. Ігрова залежність: визначення, класифікація та діагностика. Науковий вісник. Львів:ДУВСУ. 2023. №1. С.54-61

3.Кокун О.М., Мороз В.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Діагностика схильності військовослужбовців до ігрової залежності: метод. посіб. К.: 7БЦ, 2022. 144 с.

4.Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей. URL: https://www.gc.gov.ua/ua/Naiposhyrenishi-pytannia-ta-vidpovidi-na-nykh.html (дата звернення 08.08.2025).

5.Купшинина В. Медіаосвіта як складова освітнього процесу. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2023. 34(3). С.183-201. https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v34i3.1499

6.Мудрик А. Б. Психологія залежної поведінки: навчальний посібник. Луцьк : ПП Іванюк В.П., 2022. 236 с.

7.Пащенко А.О. Психологічні чинники деліквентної поведінки правоохоронців (на прикладі військовослужбовців Національної гвардії України): дис. … д-ра філософії: 053 Психологія / 05 Соціальні та поведінкові науки // Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2023. 294с.

8.Психопрофілактична робота з військовослужбовцями Національної гвардії України, які включені до групи посиленої психологічної уваги: метод. посібник / О. С. Колесніченко, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько, М. С. Байда, А. А. Лиман, Н. В. Юр'єва. Харків : НА НГУ, 2021. 160 с.

9.Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор Закон України №768-IX від 01.04.2025 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text (дата звернення 08.08.2025).

10.Топорецька З., Слободніченко М., Аймедов К., Синіцька Т., Шум С., Олійник О. Звіт за результатами першого в Україні національного дослідження у сфері ігрової залежності. Київ, 2023. 149 с.

11.Уркаєв В.С. Психокрекція ігрової адективної поведінки в осіб раннього юнацького віку: дис. … канд. псих. наук: 19.00.04 Медична психологія / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 324 с.

12.Weinstein Aviv(2010). Computer and video game addiction — a comparison between game users and non-game users. American journal of drug and alcohol abuse. 36(5):268-76. doi: 10.3109/00952990.2010.491879.

13.ICD-11/International Classification of Diseases 11th Revision · The global standard for diagnostic health information https://www.who.int/standards/classifications/classification-of-diseases https://icd.who.int/browse11/1-m/en#/http%3a%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f499894965

14.Ranna Parekh. (2018). Internet Gaming. American Psychiatric Association. https://www.psychiatry.org/patients-families/internet-gaming

15.Ustundag A. The Predictive Role of Media Literacy on Internet Addiction Among Turkish Adolescents. J Research Health 2024; 14 (1). http://dx.doi.org/10.32598/JRH.14.1.2365.1

***References:***

1. Kontseptsiia vprovadzhennia mediaosvity v Ukraini [The concept of media education implementation in Ukraine]. (n.d.). Retrieved July 26, 2025, from http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/mediaosvita kontseptsiya_vprovadzhennya_mediaosviti_v_ukraini_nova_redaktsiya/ [in Ukrainian].

2. Kozyra, P.V., & Bahrii, V.V. (2023). Ihrova zalezhnost: vyznachennia, klasyfikatsiia ta diahnostyka [Gaming addiction: definition, classification and diagnostics]. Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin, 1, 54–61. Lviv: DUVSU [in Ukrainian].

3. Kokun, O.M., Moroz, V.M., Pishko, I.O., & Lozinska, N.S. (2022). Diahnostyka skhylnosti viiskovosluzhbovtsiv do ihrovoi zalezhnosti: metod. posib. [Diagnostics of military personnel's susceptibility to gaming addiction: manual]. Kyiv: 7BC [in Ukrainian].

4. Komisiia z rehuliuvannia azartnykh ihor ta loterei [Commission for regulation of gambling and lotteries]. (n.d.). Retrieved August 8, 2025, from https://www.gc.gov.ua/ua/Naiposhyrenishi-pytannia-ta-vidpovidi-na-nykh.html [in Ukrainian].

5. Kupshynyna, V. (2023). Mediaosvita yak skladova osvitnoho protsesu [Media education as a component of the educational process]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii

Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: Pedahohichni nauky – Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences, 34(3), 183–201. https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v34i3.1499 [in Ukrainian].

6. Mudryk, A.B. (2022). Psykholohiia zalezhnoi povedinky: navchalnyi posibnyk [Psychology of addictive behavior: textbook]. Lutsk: PP Ivaniuk V.P. [in Ukrainian].

7. Pashchenko, A.O. (2023). Psykholohichni chynnyky delikventnoi povedinky pravookhorontsiv (na prykladi viiskovosluzhbovtsiv Natsionalnoi hvardii Ukrainy) [Psychological factors of delinquent behavior of law enforcement officers (on the example of National Guard military personnel)]. Doctor's thesis. Kharkiv: Kharkiv National University of Internal Affairs [in Ukrainian].

8. Kolesnichenko, O.S., Matsehora, Ya.V., Prykhodko, I.I., Baida, M.S., Lyman, A.A., & Yur'eva, N.V. (2021). Psykhoprofilaktychna robota z viiskovosluzhbovtsiamy Natsionalnoi hvardii Ukrainy, yaki vkliucheni do hrupy posylenoi psykholohichnoi uvahy: metod. posib. [Psychoprophylactic work with servicemen of the National Guard of Ukraine included in the group of enhanced psychological attention: manual]. Kharkiv: NA NGU [in Ukrainian]. Zakon Ukrainy «Pro derzhavne rehuliuvannia diialnosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor» №768-IX vid 01.04.2025 [Law of Ukraine 'On state regulation of activities on organization and conduct of gambling' №768-IX of 01.04.2025]. (2025). Retrieved August 8, 2025, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text [in Ukrainian].

9. Toporetska, Z., Slobodnichenko, M., Aimedov, K., Synytska, T., Shum, S., & Oliinyk, O. (2023). Zvit za rezultatamy pershoho v Ukraini natsionalnoho doslidzhennia u sferi ihrovoi zalezhnosti [Report on the results of the first national study on gaming addiction in Ukraine]. Kyiv: N.p. [in Ukrainian].

10. Urkaiev, V.S. (2021). Psykhokorektsiia ihrovoi adyktyvnoi povedinky v osib rannoho yunatskoho viku [Psychocorrection of gaming addictive behavior in early youth]. Candidate's thesis. Kyiv: H.S. Kostiuk Institute of Psychology, NAES of Ukraine [in Ukrainian].

11. Weinstein, A. (2010). Computer and video game addiction — a comparison between game users and non-game users. American Journal of Drug and Alcohol Abuse, 36(5), 268–276. https://doi.org/10.3109/00952990.2010.491879

12. World Health Organization. (2019). ICD-11: International Classification of Diseases 11th Revision. Retrieved from https://icd.who.int/browse11/1-m/en#/http%3a%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f499894965

13. Parekh, R. (2018). Internet Gaming. American Psychiatric Association. Retrieved from https://www.psychiatry.org/patients-families/internet-gaming

14. Ustundag, A. (2024). The predictive role of media literacy on Internet addiction among Turkish adolescents. Journal of Research in Health, 14(1). http://dx.doi.org/10.32598/JRH.14.1.2365.1

*УДК 37:008]:[378:376.011.3-051*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2336-2345*

**Турубарова Анастасія Володимирівна** доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та соціальної роботи, комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0002-4806-4519

**Анісімова Людмила Василівна** аспірант, старший викладач кафедри спеціальної освіти, комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0001-5991-1608

# ОСОБЛИВОСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей педагогічної культури майбутніх фахівців спеціальної освіти в процесі професійної підготовки. Визначено, що педагогічна культура розглядається як комплексна система, що включає знання, педагогічні вміння, педагогічну майстерність, педагогічні та деонтологічні цінності, професійні мотиви, а також професійно значущі якості та особистісні характеристики. У межах пілотажного дослідження проведено опитування серед майбутніх фахівців спеціальної освіти. Результати показали недостатнє розуміння здобувачами поняття «педагогічна культура» через відсутність відповідної дисципліни в навчальних планах.

Основними складовими педагогічної культури майбутнього фахівця спеціальної освіти визначено професійні знання, необхідні для педагогічної діяльності, педагогічні вміння, педагогічна майстерність, педагогічні та деонтологічні цінності, професійні мотиви, а також професійно значущі якості та особистісні характеристики. У сукупності зазначені компоненти формують педагогічну культуру фахівця спеціальної освіти, забезпечуючи його професійну готовність до діяльності в умовах інклюзивного навчання та сприяючи ефективній взаємодії з учнями, які мають особливі освітні потреби.

Рекомендовано запровадити спеціальні курси та тренінги для формування педагогічної культури. Особлива увага приділяється педагогічним і деонтологічним цінностям як основі морально-етичного виховання здобувачів з особливими освітніми потребами. Для підвищення рівня педагогічної культури пропонується проводити семінари, конференції та круглі столи з обговоренням досвіду видатних педагогів. Стаття підкреслює необхідність систематичного формування педагогічної культури з перших етапів навчання у закладах вищої

освіти. Запропоновано шляхи вдосконалення професійної підготовки, зокрема підвищення престижу педагогічної професії та впровадження інноваційних практик.

**Ключові слова:** педагогічна культура, спеціальна освіта, професійна підготовка, здобувач з особливими освітніми потребами, деонтологічні цінності, спеціальний педагог.

**Turubarova Anastasiia Volodymyrivna** Doctor of Psychological Sciences, Assistant Professor, Professor of the Department of Psychology and Social Work Municipal Institution of Higher Education «Khortytsia National Educational Rehabilitation Academy» of Zaporizhzhia Regional Council, Zaporizhzhia, https://orcid.org/0000-0002-4806-4519

**Anisimova Liudmyla Vasylivna** graduate student, senior lecturer of the Department of Special Education, Municipal Institution of Higher Education «Khortytsia National Educational Rehabilitation Academy» of Zaporizhzhia Regional Council, Zaporizhzhia, https://orcid.org/0000-0001-5991-1608

## FEATURES OF THE PEDAGOGICAL CULTURE OF FUTURE SPECIAL EDUCATION PROFESSIONALS IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING

**Abstract.** The article is dedicated to the study of the features of the pedagogical culture of future special education professionals during their professional training. It is established that pedagogical culture is considered a complex system encompassing knowledge, pedagogical skills, pedagogical mastery, pedagogical and deontological values, professional motives, as well as professionally significant qualities and personal characteristics. Within the framework of a pilot study, a survey was conducted among future special education professionals. The results revealed an insufficient understanding of the concept of "pedagogical culture" among students due to the absence of a relevant discipline in the curriculum.

The main components of the pedagogical culture of future special education professionals include professional knowledge necessary for pedagogical activities, pedagogical skills, pedagogical mastery, pedagogical and deontological values, professional motives, and professionally significant qualities and personal characteristics. Collectively, these components shape the pedagogical culture of a special education professional, ensuring their professional readiness to work in inclusive education settings and facilitating effective interaction with students who have special educational needs.

It is recommended to introduce specialized courses and training programs to foster pedagogical culture. Particular emphasis is placed on pedagogical and deontological values as the foundation for the moral and ethical education of students

with special educational needs. To enhance the level of pedagogical culture, it is proposed to conduct seminars, conferences, and roundtable discussions focusing on the experiences of distinguished educators. The article underscores the need for systematic formation of pedagogical culture from the early stages of training in higher education institutions. Proposed pathways for improving professional training include enhancing the prestige of the teaching profession and implementing innovative practices.

**Keywords:** pedagogical culture, special education, professional training, learner with special educational needs, deontological values, special education teacher.

**Постановка проблеми.** Глобальні трансформаційні процеси в українському суспільстві, зокрема інтеграція в європейський соціокультурний простір, впровадження інклюзивної освіти та формування безбар'єрного середовища, створюють передумови для розроблення стратегії сталого розвитку системи вищої освіти. Ця стратегія передбачає модернізацію змісту й технологій професійної підготовки фахівців, зокрема у сфері спеціальної освіти, з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Підготовка таких фахівців має інтегрувати глибокі гуманістичні цінності, морально-етичні засади педагогічної діяльності, професійні компетентності, ґрунтовні теоретичні знання та якісну практичну підготовку. Стратегічні напрями розвитку вищої освіти визначено Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, Національною стратегією розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року тощо.

Педагогічна культура становить частину загальнолюдської культури, охоплюючи духовні та матеріальні цінності національної культури, освіти й виховання, а також способи творчої педагогічної діяльності, необхідні для здійснення освітнього процесу. Потреби сучасних закладів освіти спричиняють підвищений інтерес науковців до проблематики формування педагогічної культури майбутніх фахівців у сфері освіти. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цій проблематиці (В. Бондар, О. Колишкін, С. Конопляста, В. Ляшко, С. Миронова, В. Нечипоренко, Н. Пахомова, Н. Савінова, І. Середа, В. Синьов та ін.), питання формування педагогічної культури майбутніх фахівців спеціальної освіти та визначення основних компонентів педагогічної культури залишаються недостатньо дослідженими. Водночас педагогічна культура є визначальним чинником забезпечення комфортної професійної адаптації фахівців спеціальної освіти, сприяючи підвищенню ефективності їхньої взаємодії зі здобувачами з особливими освітніми потребами, членами команди супроводу та батьками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З'ясовано, що у педагогічних дослідженнях наявний значний досвід наукового тлумачення феномену

«педагогічної культури» – майбутнього вчителя (М. Васильєва, О. Гармаш, В. Гриньова, Т. Іванова та ін.), учителів, педагогів, освітян (І. Зязюн, В. Луговий, М. Скрипник та ін.); висвітлено різні аспекти професійної діяльності викладача закладу вищої освіти та з'ясовано шляхи формування його педагогічної культури (О. Гура, О. Філоненко та ін.); визначено методологічні основи підготовки фахівця спеціальної освіти (В. Бондар, С. Конопляста, С. Миронова, О. Нагорна, В. Нечипоренко, Н. Пахомова, Н. Савінова, В. Синьов, В. Тарасун, Д. Шульженко, С. Федоренко та ін.).

**Мета статті –** на основі аналізу наукових джерел визначити поняття та основні компоненти педагогічної культури майбутнього фахівця спеціальної освіти, емпірично дослідити особливості педагогічної культури майбутніх фахівців спеціальної освіти в процесі професійної підготовки.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті досліджуваної нами проблеми слід звернути увагу на досвід М. Скрипник, яка розглядає педагогічну культуру як інтегративну характеристику, що поєднує когнітивну складову (наявність професійних знань), емотивну складову (особливості емоційного реагування та їх прояв у різних професійних ситуаціях) і діяльнісну складову (здатність педагога до створення нових цінностей), які формуються та розвиваються в процесі професійної діяльності [4].

У сфері спеціальної освіти педагогічна культура об'єднує компетентності, цінності та особистісні якості, забезпечуючи ефективну роботу з учнями з особливими освітніми потребами та сприяючи створенню інклюзивного освітнього середовища. Ряд авторів (І. Соколовська, В. Нечипоренко, О. Позднякова, Н. Гордієнко) відзначають, що професійна компетентність – це характеристика, що інтегрує професійні та особистісні якості педагога, відображаючи рівень його знань, умінь і досвіду, необхідних для виконання професійних завдань і професійно-педагогічних функцій відповідно до суспільних норм і стандартів [5].

В межах поняття «педагогічна культура спеціального педагога» виділяють деонтологічну культуру. Як зазначає, І. Середа, деонтологічна культура майбутнього спеціального педагога – це комплекс соціально-педагогічних компетенцій, який забезпечує усвідомлену та відповідальну участь у процесі педагогічної взаємодії відповідно до норм педагогічної деонтології [3, с.202]. Також В. Ляшко зазначає, що формування норм і правил професійної поведінки вчителя, зокрема професійної культури майбутніх учителів-дефектологів, є процесом розвитку деонтологічної компетентності. Цей процес передбачає цілеспрямоване й кероване формування особистісно значущих якостей, необхідних для забезпечення нормативної професійної поведінки в педагогічній діяльності [2].

З урахуванням професійної діяльності педагога-дефектолога, на думку О. Колишкіна, він повинен володіти витримкою, високим рівнем самосвідомості та здатністю до самоконтролю, що забезпечує можливість регулювання власних

емоцій і почуттів відповідно до професійного обов'язку, принципів дефектологічної етики та деонтології [1].

Педагогічна культура майбутнього фахівця спеціальної освіти становить комплексну систему, що охоплює сукупність ключових компонентів, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності. До її основних складових належать:

– знання, необхідні в педагогічній діяльності. Ця складова охоплює теоретичну базу, що включає знання з педагогіки, психології, спеціальної освіти, нейропсихології, а також методик викладання та корекційної роботи. Фахівець спеціальної освіти має володіти знаннями про особливості розвитку дітей з особливими освітніми потребами, сучасні методи діагностики й корекції, а також стратегії розроблення адаптованих освітніх програм, що є основою для ефективного планування та реалізації освітнього процесу;

– педагогічні вміння. Ця складова охоплює сукупність навичок, необхідних для здійснення педагогічної діяльності, зокрема здатність до планування та проведення занять, адаптації навчального матеріалу, застосування корекційних методик, оцінювання навчальних досягнень учнів з метою підтримки їхнього індивідуального розвитку, а також співпраці з іншими фахівцями. Педагогічні вміння включають комунікативні компетентності, спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу;

– педагогічна майстерність є інтегративною характеристикою, що відображає високий рівень професійної компетентності, творчий підхід до організації освітнього процесу та здатність застосовувати інноваційні методики. У фахівців спеціальної освіти вона проявляється через уміння формувати комфортне й ефективне освітнє середовище, яке сприяє реалізації потенціалу учнів з особливими освітніми потребами;

– педагогічні та деонтологічні цінності становлять основу педагогічної культури, визначаючи етичні й моральні принципи професійної діяльності фахівця спеціальної освіти. Педагогічні цінності ґрунтуються на гуманістичному підході, спрямованому на сприяння розвитку особистості здобувачів освіти, зокрема тих, хто має особливі освітні потреби. Деонтологічні цінності включають професійну етику, відповідальність, повагу до індивідуальності кожного учня, а також дотримання принципів справедливості та безбар'єрності в освітньому процесі. Ці цінності є необхідною умовою формування фахівця, здатного ефективно функціонувати в інклюзивному освітньому середовищі;

– професійні мотиви: внутрішні спонукальні чинники, що визначають спрямованість і активність фахівця у професійній діяльності. Вони охоплюють прагнення до професійного самовдосконалення, мотивацію до сприяння розвитку та соціальній адаптації дітей з особливими освітніми потребами, а також створення інклюзивного освітнього середовища. Ці мотиви зумовлюють цілеспрямованість фахівця та сприяють його професійній самореалізації;

– професійно значущі якості та особистісні характеристики: до них належать емпатія, толерантність, емоційна стабільність, комунікативність, гнучкість мислення та здатність до рефлексії. Ці якості забезпечують ефективну взаємодію фахівця з учнями, їхніми батьками та членами команди супроводу, сприяють адаптації до складних ситуацій і дозволяють застосовувати індивідуалізований підхід до кожного здобувача освіти з особливими освітніми потребами.

Отже, вищезазначені складові педагогічної культури є необхідними для майбутніх фахівців спеціальної освіти, відповідальних за організацію навчання та виховання здобувачів з особливими освітніми потребами, а також за встановлення ефективної взаємодії з їхніми батьками. Рівень сформованості педагогічної культури викладача безпосередньо впливає на формування професійної культури майбутнього фахівця, який сприяє відтворенню та розвитку культурного освітнього середовища.

Слід зазначити, що серед вищезазначених складових, на нашу думку, формування педагогічних і деонтологічних цінностей у майбутніх фахівців спеціальної освіти має визначальне значення з кількох причин. По-перше, ці цінності суттєво впливають на морально-психологічний клімат у колективі. По-друге, фахівець відіграє ключову роль у формуванні морально-етичних норм у здобувачів освіти. По-третє, педагог виступає взірцем для учнів, демонструючи високий рівень інтелектуальної, духовно-естетичної та моральної зрілості. По-четверте, професійна діяльність фахівця потребує специфічних моральних якостей, зокрема здатності передбачати та вирішувати конфліктні ситуації. Лише за наявності цих умов цінності та морально-етичні принципи, яких дотримуються майбутні фахівці, сприяють культурному розвитку здобувачів освіти та формуванню моральних основ демократичного суспільства в цілому.

В межах пілотажного дослідження, з метою виявлення особливостей педагогічної культури майбутніх фахівців спеціальної освіти в процесі професійної підготовки, нами було проведено опитування серед здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів закладів вищої освіти м. Запоріжжя. Загалом дослідженням було охоплено 140 осіб, серед них – 50 здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти та 90 здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Відсутність у навчальному плані здобувачів вищої освіти дисципліни «Педагогічна культура спеціального педагога» зумовлює недостатнє розуміння ними сутності поняття «педагогічна культура» фахівця спеціальної освіти, а також недостатній рівень усвідомлення необхідності формування цієї професійно значущої якості під час професійної підготовки. Здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на запитання анкети «Що, на Ваш погляд, означає поняття «педагогічна культура майбутнього спеціального педагога?», – не могли дати аргументованої й повної відповіді (67,8%), а деякі досить часто відповідали, що «педагогічна культура» – це:

– наявність спеціалізованих знань і навичок, необхідних для ефективного вирішення професійних завдань;

– комплекс педагогічних знань, умінь, педагогічного такту, культури мовлення та поведінки;

– уміння ефективно передавати знання, спираючись на набутий професійний досвід;

– високий рівень наукових і професійних знань, педагогічний такт, розуміння психологічних аспектів і володіння методиками організації освітнього процесу.

Здобувачі освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти на це запитання дали конкретніші й ширші відповіді (88%). Вони визначили, що педагогічна культура – це:

– здатність педагога ефективно керувати аудиторією, демонструючи педагогічний такт, культуру мовлення, повагу до здобувачів освіти та емоційну чуйність;

– високий рівень теоретичних знань, педагогічний такт і розуміння психолого-педагогічних особливостей здобувачів освіти;

– володіння сучасними технологіями та методиками організації освітнього процесу;

– уміння поєднувати інтелектуальні здібності з ерудицією та педагогічним тактом;

– здатність встановлювати ефективну взаємодію зі здобувачами освіти для забезпечення оптимального освітнього процесу;

– формування культури взаємодії, що ґрунтується на повазі до власної гідності та гідності інших;

– педагогічний такт, доброзичливість, повага до індивідуальних особливостей здобувачів освіти та творчий підхід до педагогічної діяльності.

Аналізуючи відповіді, можна стверджувати: усі групи респондентів мають певне уявлення про педагогічну культуру, однак їхня увага зосереджена лише на окремих її аспектах, таких як високий рівень наукових і професійних знань, культура мовлення, педагогічний такт, а також знання технологій і методик організації освітнього процесу. Водночас жоден з опитуваних не зміг надати чіткого визначення поняття «педагогічна культура» фахівця спеціальної освіти. Це зумовлено відсутністю відповідної дисципліни в освітніх програмах і навчальних планах, а також недостатньою увагою до специфіки та формування педагогічної культури фахівців цієї сфери в підручниках із педагогіки, психології та методик викладання. Тому, на нашу думку, необхідно додатково вводити спецкурси і тренінги для студентів і магістрантів з цього питання.

Респонденти обох груп на запитання відкритої анкети «Які компоненти педагогічної культури спеціального педагога Ви можете назвати?» майже одностайно визначили такі його якості та властивості: високі професійні знання – 82,1% респондентів; творчий підхід до педагогічної діяльності – 62,1%;

комунікативність – 47,9%; культура мовлення – 29,3%; педагогічний такт – 26,4%; самоосвіта – 19,3%; постійний пошук нових форм і методів роботи – 16,4%; почуття гумору – 12,2%; вимогливість до себе та інших – 11,4%; вміння зацікавити – 9,3%; демократичний стиль спілкування – 6,4%.

Результати опитування респондентів засвідчили, що ключовими складовими педагогічної культури майбутнього фахівця спеціальної освіти є високий рівень і всебічність професійних знань, творчий підхід до педагогічної діяльності, здатність налагоджувати контакти, ефективно спілкуватися, а також демонструвати повагу й розуміння до здобувачів освіти. На жаль, респонденти акцентували увагу на особистих якостях майбутнього фахівця, а не на складових педагогічної культури, до яких належать педагогічні та деонтологічні цінності, професійні знання, професійно значущі якості, педагогічна майстерність, педагогічні вміння та домінуючі професійні мотиви. Тому ми вважаємо доцільним вивчення майбутніми фахівцями таких тем: «Педагогічна культура майбутнього фахівця сфери спеціальної освіти (сутність, структура і функції)» та «Компоненти педагогічної культури спеціального педагога», які мають бути введені до змісту програми навчальної дисципліни «Педагогічна культура спеціального педагога» з тим, щоб всі учасники освітнього процесу могли б детально їх опрацювати.

На запитання анкети «Чи властиві сучасним спеціальним педагогам якості культурного фахівця?» 17,6% студентів та магістрантів відповіли – «дуже небагатьом», 22,7% – «деяким», 32,7% – «переважній більшості», 27% – «всім». Такий незначний відсоток педагогів, які володіють педагогічною культурою (27%), на нашу думку, пояснюється тим, що учасники освітнього процесу визнають головним для сучасного педагога не педагогічну культуру, а досконале знання теоретичного матеріалу. Це ще раз підтверджує, що саме у майбутніх фахівців спеціальної освіти необхідно систематично і активно формувати педагогічну культуру.

Отримані дані дозволяють зробити висновок про те, що знання про педагогічну культуру у учасників освітнього процесу є недостатніми. Це підтверджується й аналізом відповідей, отриманих на запитання «Хто для Вас є ідеалом із сформованою педагогічною культурою?». Через нечіткість усвідомлення цього поняття на відсутність ідеалу вказали 8,9% студентів і 2% магістрантів, мотивуючи це тим, що «така людина не існує, оскільки неможливо мати всі досконало сформовані компоненти педагогічної культури». Слід зазначити, що лише 10% студентів вважають ідеалом викладача, з якого можна брати приклад, а серед магістрантів цей відсоток складає вже 46%. Дані анкетного опитування свідчать про те, що ідеалом сформованості педагогічної культури сфери спеціальної освіти вважають видатних педагогів – 16% магістрантів, у студентів – 6,7%.

Тому ми вважаємо за необхідне у закладах вищої освіти проводити семінари, конференції, круглі столи, зустрічі, дискусії, на яких головною темою

було б обговорення досвіду видатних вітчизняних спеціальних педагогів, таких як В. Бондар, І. Єременко, В. Синьов, М. Ярмаченко та ін. Для організації круглих столів доцільно залучати провідних сучасних педагогів, незалежних консультантів, радників і лекторів, щоб забезпечити майбутнім фахівцям і практикуючим педагогам можливість ознайомлення з їхнім професійним досвідом і особливостями педагогічної майстерності у сфері спеціальної освіти.

На запитання «За допомогою яких засобів треба формувати педагогічну культуру спеціального педагога?» опитувані дали відповіді, в яких визначили такі засоби: навчатися в магістратурі (34,3%), навчатися в аспірантурі (24,3%), підвищувати свою кваліфікацію (18,6%), проводити диспути, бесіди семінари (13,6%), займатись самоосвітою (9,2%). Починати процес формування педагогічної культури, як вважають респонденти, необхідно з першого дня навчання у закладі вищої освіти (64,3%), а ще краще – зі школи (12,1%), шляхом вивчення вибіркових дисциплін (13,6%), в родині (10%) тому що такі знання й уміння необхідні кожній людині. Отже, загалом, респонденти коректно визначили засоби формування педагогічної культури, однак не зазначили шляхів активізації та систематизації цього процесу. Основними напрямами формування педагогічної культури майбутнього фахівця спеціальної освіти мають бути: підвищення престижу педагогічної професії; створення умов для розвитку творчого потенціалу, індивідуальності та вдосконалення якості освітнього процесу, що сприяє становленню особистості педагога; широке впровадження передового педагогічного досвіду та інноваційних практик. Аналізуючи результати анкетування, відзначимо, що переважна кількість респондентів (78%) вважають за необхідне підвищити рівень своєї педагогічної культури в процесі професійної підготовки.

**Висновки.** На основі узагальнення наукових поглядів педагогічна культура майбутнього фахівця спеціальної освіти визначається як інтегративна система взаємодії загальнолюдських, педагогічних і деонтологічних цінностей, професійної компетентності та педагогічної майстерності, що забезпечують ефективне навчання й виховання осіб з особливими освітніми потребами, а також конструктивну взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу. Основними складовими педагогічної культури майбутнього фахівця спеціальної освіти є професійні знання, необхідні для педагогічної діяльності, педагогічні вміння, педагогічна майстерність, педагогічні та деонтологічні цінності, професійні мотиви, а також професійно значущі якості та особистісні характеристики.

У сукупності зазначені компоненти формують педагогічну культуру фахівця спеціальної освіти, забезпечуючи його професійну готовність до діяльності в умовах інклюзивного навчання та сприяючи ефективній взаємодії з учнями, які мають особливі освітні потреби. Формування педагогічних і деонтологічних цінностей відіграє визначальну роль у підготовці майбутніх фахівців спеціальної освіти.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у виявленні рівня сформованості педагогічної культури майбутніх фахівців спеціальної освіти в процесі професійної підготовки.

***Література:***

1. Колишкін О. В. Особливості формування професійної культури майбутніх фахівців в галузі спеціальної освіти. Спеціальна освіта: стан та перспективи: матеріали Всеукраїнської (заочної) науково-практичної конференції (17–18 травня 2017 р.). Харків: ХНПУ, 2017. С. 368–372.

2. Ляшко В. В. Етика та деонтологія вчителя-дефектолога. Молодий вчений. 2020. № 2 (78). С. 438–441. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-92.

3. Середа І. В. Шляхи формування деонтологічної культури майбутнього спеціального педагога. Актуальні питання гуманітарних наук. 2022. Вип. 47, Т. 4. С. 198–203. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/47-4-33.

4. Скрипник М. І. Формування педагогічної культури вчителя в умовах післядипломної освіти (на базі шкільного та районного методичних кабінетів): автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 1996. 24 с.

5. Соколовська І. А., Нечипоренко В. В., Позднякова О. Л., Гордієнко Н. М. Інструменти саморозвитку в формуванні професійної компетентності сучасного педагога. Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика: збірник наукових статей / за заг. ред. Л. В. Сєрих. Суми: НІКО, 2025. С. 153–156.

***References:***

1. Kolyshkin, O. V. (2017). Osoblyvosti formuvannia profesiinoi kultury maibutnikh fakhivtsiv v haluzi spetsialnoi osvity [Features of the formation of professional culture of future specialists in the field of special education]. In *Spetsialna osvita: stan ta perspektyvy: Materialy Vseukrainskoi (zaochnoi) naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 368–372). Kharkiv: KhNPU. [in Ukrainian]

2. Liashko, V. V. (2020). Etyka ta deontologiia vchytelia-defektologa [Ethics and deontology of a teacher-defectologist]. *Molodyi vchenyi*, (2), 438–441. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-92. [in Ukrainian]

3. Sereda, I. V. (2022). Shliakhy formuvannia deontologichnoi kultury maibutnoho spetsialnoho pedahoha [Ways of forming the deontological culture of a future special education teacher]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 47(4), 198–203. https://doi.org/10.24919/2308-4863/47-4-33. [in Ukrainian]

4. Skrypnyk, M. I. (1996). *Formuvannia pedahohichnoi kultury vchytelia v umovakh pisliadyplomnoi osvity (na bazi shkilnoho ta raionnoho metodychnykh kabinetiv)* [Formation of a teacher's pedagogical culture in the conditions of postgraduate education (based on school and district methodological offices)] [Candidate dissertation, Institute of Pedagogy of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine]. Kyiv. [in Ukrainian]

5. Sokolovska, I. A., Nechyporenko, V. V., Pozdniakova, O. L., & Hordiienko, N. M. (2025). Instrumenty samorozvytku v formuvanni profesiinoi kompetentnosti suchasnoho pedahoha [Tools for self-development in the formation of professional competence of a modern teacher]. In L. V. Sierikh (Ed.), *Osobystisno-profesiina kompetentnist pedahoha: Teoriia i praktyka* (pp. 153–156). Sumy: NIKO. [in Ukrainian]

*УДК [37.5.015.3 +159.922]:004*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2346-2355*

**Федорченко Тетяна Євгенівна** доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу інституційного виховання Інституту проблем виховання Національної академії педагогічних наук України, 04060, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1927-0396

# ОСОБЛИВОСТІ ВЖИВАННЯ ПСИХОАКТИВНИХ РЕЧОНИН ПІДЛІТКАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СКОЄННЯ БУЛІНГУ

**Анотація.** У статті розкрито актуальні питання особливостей вживання психоактивних речовин підлітками та їх вплив на скоєння булінгу. Зазначено, що «психоактивні речовини» – це, речовини які впливають на психічні процеси в центральній нервовій системі, змінюючи свідомість, настрій, мислення та сприяють агресивній поведінці (булінгу). У свою чергу «булінг» – це систематичні, повторювані дії, спрямовані на заподіяння шкоди іншій особі, що супроводжуються психологічним, фізичним або соціальним насильством.

З`ясовано і доведено, що вживання підлітками психоактивних речовин (алкоголю, наркотиків, тютюну) сприяє вчиненню булінгу через комплекс психологічних, соціальних і фізіологічних факторів: зниження самоконтролю та критичного мислення; формування девіантної поведінки як способу самоствердження; потреба в домінуванні та визнанні; вплив психоактивних речовин на психіку, що підвищує ймовірність конфліктної, агресивної чи провокативної поведінки; зниження рівня емпатії, що дозволяє виправдовувати або ігнорувати свою булінгову поведінку.

У статті запропоновано системну і послідовну профілактичну роботу (у тому числі форми роботи) з батьками та педагогічним колективом, яка спрямована на запобігання вживання підлітками психоактивних речовин і у подальшому вчинення булінгу, а саме: підвищення обізнаності про шкідливі наслідки вживання ПАР, пояснення зв'язку між наркотиками, алкоголем, вейпами й агресивною поведінкою, яка призводить до булінгу, формування навичок раннього розпізнавання ознак ризикованої поведінки у підлітків, навчити педагогів та батьків швидкого реагування на випадки булінгу, куди звертатися, спільна взаємодія педагогів і батьків, соціальних служб, працівників ювенальної превенції для створення безпечного середовища в школі.

Практичне значення статті полягає в тому, що її матеріали можуть використовуватися в організації виховної роботи в закладах загальної середньої освіти, позашкільної освіти, науковців, аспірантів, студентів.

**Ключові слова:** підлітки, психоактивні речовини, вживання психоактивних речовин, булінг, профілактична робота

**Fedorchenko Tetiana** Chief Researcher of the department of Institutional Education of the Institute of Problems on Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Doctor of Sciences in Education, Associate Professor, Kyiv, https://orcid.org//0000-0003-1927-0396

# PECULIARITIES OF PSYCHOACTIVE SUBSTANCE USE AMONG ADOLESCENTS AND THEIR IMPACT ON THE COMMISSION OF BULLYING

**Abstract:** The article addresses current issues related to the peculiarities of psychoactive substance use among adolescents and its impact on the commission of bullying. It is noted that *psychoactive substances* are substances that affect mental processes in the central nervous system, altering consciousness, mood, and thinking, and contributing to aggressive behavior (bullying). In turn, *bullying* is defined as systematic, repeated actions aimed at causing harm to another person, accompanied by psychological, physical, or social violence.

It has been established and proven that the use of psychoactive substances (alcohol, drugs, tobacco) by adolescents contributes to bullying due to a combination of psychological, social, and physiological factors: reduced self-control and critical thinking; the development of deviant behavior as a means of self-assertion; a need for dominance and recognition; the impact of psychoactive substances on the psyche, which increases the likelihood of conflict, aggressive, or provocative behavior; and a lowered level of empathy, which allows individuals to justify or ignore their bullying behavior.

The article proposes a systematic and consistent approach to preventive work (including specific forms of engagement) with parents and the teaching staff, aimed at preventing adolescents from using psychoactive substances and, consequently, committing acts of bullying. This includes: raising awareness about the harmful effects of psychoactive substance use; explaining the link between drugs, alcohol, vaping, and aggressive behavior that leads to bullying; developing skills to recognize early signs of risky behavior in adolescents; training teachers and parents to respond quickly to incidents of bullying and where to seek help; and fostering collaboration among teachers, parents, social services, and juvenile prevention officers to create a safe school environment.

The practical significance of the article is profound, as its materials can be directly applied to organize educational work in institutions of general secondary education and out-of-school education. Furthermore, the findings are helpful to researchers, postgraduate students, and students, providing a solid foundation for further study and practical application.

**Keywords:** adolescents, psychoactive substances, use of psychoactive substances, bullying, preventive work

**Постановка проблеми**. У сучасний суспільний період в закладах загальної середньої освіти загострюється проблема булінгу як соціально-психологічного явища, яке наносить значної шкоди фізичному та психічному здоров'ю школярів, призводить до травмувань різного характеру, знижує можливості самореалізації та розвитку особистості, спричиняючи іноді трагічні наслідки. Явище булінгу насамперед характерне для шкільного колективу. Ця проблема перш за все пов'язується із вживанням учнів психоактивних речовин та скоєнням у подальшому булінгу. Вживання психоактивних речовин посилює ймовірність скоєння булінгу через: зниження критичного мислення; агресивні імпульси; соціальне середо-вище ризику; наявність внутрішніх психоемоційних проблем.

Безумовно, актуальність досліджуваної проблеми розглядається у площині нормативно-правового поля: Закону України «Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживання ними» № 2849-IX від 13.12.2022; Закону України «Про наркотичні засоби, психоактивні речовини і прекурсори» від 21 грудня 2023 року, № 3528- IX, ввівся в дію 16 серпня 2024 року; Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладах освіти» від 26.02.2020 р. № 293.

Аналізуючи зазначену проблему варто зупинитися на понятійному апараті: *булінг* (цькування, залякування) – це систематичні, повторювані дії, спрямовані на заподіяння шкоди іншій особі, що супроводжуються психологічним, фізичним або соціальним насильством. Це форма агресивної поведінки, яка може проявлятися у різних формах і має на меті приниження, залякування або контроль над жертвою. *Психоактивні речовини* – це речовини, які впливають на психічні процеси в центральній нервовій системі, змінюючи свідомість, настрій, мислення та поведінку. Їхня дія може варіюватися від стимуляції до гальмування нервової системи, і вони можуть викликати різні психічні ефекти, такі як ейфорія, галюцинації, тривога або депресія. До психоактивних речовин, окрім наркотиків, відносять також алкоголь та нікотин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема залежності від вживання психоактивних речовин серед підлітків привертає увагу багатьох дослідників, що відображають складність та багатовимірність природи даного феномену. Так, сутність залежності, її закономірності та механізми розглянуто у класичних та сучасних працях соціологів, психологів, соціальних психологів, педагогів: А. Нагорна, І. Лінського, В. Подолян, Н. Марути, В. Ковальчук, О. Балакірєва, Л. Вольнова, А. Галагузова. Аналіз наукової літератури показує, що проблема вживання психоактивних речовин та її профілактика розглядається дослідниками з різних галузей: медицина та психологія (В. Бітенський, Г. Мусієнко, С. Гольцова, А. Лічко, Н. Максимова, І. Пятницька, П. Сидоров, О. Радіонов, І. Шишова), педагогіка ( Л. Гончар, В. Кириченко, Т. Куниця, Г. Ковчанич, О. Радіонов, Т. Федорченко, І Шишова), соціологія (О. Балакірєва, Ю. Бєлоусова, А. Габіані, Б. Левін, О. Яременко).

Водночас, ми розглядаємо проблему впливу вживання учнями психоактивних речовин із подальшим скоєнням насильства – булінгу.

Отже, булінг став предметом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, а саме: У процесі вивчення проблеми попередження булінгу серед школярів у закладах загальної середньої освіти узагальнені наукові напрацювання, які відображають вітчизняний (В. Андрєєнкова, А. Борщевська, Т. Годецька, Л. Гончар, А. Губко, Л. Горач, Л. Деркач, В. Мельничук, В. Калашник, Р. Кваша, В. Кириченко, Г. Ковганич, А. Корол, Н. Лалак, Р. Малиношевський, В. Пеняк, І. Лубенець, Л. Лушпай, Л. Могілевська, Є Соболь, А. Корнійченко, І. Сидорук, С. Стельмах, Т. Федорченко, В. Шахрай; світовий досвід (N. Bauer, P. Lozano, F. Rivara, F. Qerbaka, G. Miller, D. Olweus, S. Limber, K. Breivik, W. Polavd, N. Willard).

Зв`язок вживання учнями психоактивних речовин і у подальшому скоєння насильницьких дій – булінгу аналізували вітчизняні дослідники О. Грижук, Д. Торгало, О. Чалий, Н. Пилипенко, М. Барулін, Ю. Пономарьова. Вони зосередили свою увагу на профілактиці вживання наркотичних засобів і психотропних речовин та популяризації здорового способу життя серед дітей підліткового і юнацького віку. У методичних рекомендаціях подано теоретичні і практичні матеріали щодо розвитку свідомого ставлення до власного здоров'я та відповідальності за особисті рішення у дітей підліткового і юнацького віку. Висвітлено практичні алгоритми формування мотивації до повного утримання від вживання наркотичних засобів, запобігання розвитку наркотичної залежності, попередження вчинення правопорушень у тому числі булінгу (насильства) [3]. Важливою щодо нашого дослідження є позиція В. Пархомович щодо особливості шкільного булінгу в підлітковому середовищі, та як впливає вживання алкоголю та паління цигарок на скоєння булінгу (насильства) серед школярів [4]. Заслуговує на увагу дослідження В. Андреєнкової, В. Байдик, Т. Войцах, О. Калашник, які висвітлюють проблеми запобігання та протидія проявам насильства у закладах освіти. Загалом, торкаються питань запобігання вживання неповнолітніми психоактивних речовин, акцентують увагу щодо впливу наркотичних речовин на протиправну агресивну поведінку [1].

Дослідники Бочук П., М. Козігора., А. Романюк зосереджують увагу на питаннях булінгу як соціально-психологічному явищі у сучасному освітньому просторі та запобіганні вживання психоактивних речовин учнів [2].

Огляд зарубіжних досліджень з означеної проблеми показав, що E. Menesini, C. Salmivalli вважають, що булінг у школах пов`язаний із вживанням учнями алкогольних напоїв, курінням електронних цигарок, їх дією на агресивну поведінку. Автори звертають увагу на вживання підлітками марихуани, алкоголю, куріння та заходи втручання [7]. Також вчений з Канади B. Coloroso доводить, що спільна взаємодія батьків та педагогів допомагає розірвати цикл насильства в школі, що психоактивні речовини – це провідник насильства та агресії [6].

Дослідження D. Olweus висвітлюють проблему цькування в школі, дію вживання наркотичних речовин на агресивну поведінку учнів, які заходи повинні приймати педагоги [8].

Таким чином, зважаючи на виклики сьогодення, існує потреба у висвітленні питань взаємозв'язку вживання учнями психоактивних речовин і у подальшому скоєння булінгу (насильства) та надання рекомендацій вирішення зазначеної проблеми.

**Мета статті** – окреслити питання особливостей вживання психоактивних речовин підлітками та їх вплив на скоєння булінгу, представити результати педагогічного експерименту, рекомендації щодо заходів протидії означеного явища.

**Виклад основного матеріалу.** У ході проведення педагогічного експерименту з`ясовано, що вживання підлітками психоактивних речовин є серйозною проблемою в країні. Підлітковий вік є унікальним, у цей період відбувається інтенсивна перебудова організму, який супроводжується гормональними змінами, психологічними переживаннями, соціальною адаптацією до соціального середовища. У цей період підлітки намагаються спробувати, відчути щось нове, особливу цікавість виявляють до заборонених речовин – психоактивних речовин (ПАР). Зауважимо, психоактивні речовини це речовини, які спричиняють звикання та залежність за умов постійного вживання. До психоактивних речовин належать алкоголь, наркотичні речовини, окремі лікарські та інші засоби, а саме: опіоїди, стимулятори, галюциногени, канабіноїди, снодійно-седативні речовини, інгалянти. ПАР можна вживати у різний спосіб, зокрема через куріння, ковтання, нюхання, внутрішньовенне та внутрішньом'язове введення. Варто зазначити, згідно нашого дослідження причини вживання підлітками психоактивних речовин різні, означимо провідні: *соціальні* (військові дії в Україні, недостатня турбота і контроль з боку батьків, «неблагополучна компанія», де всі палять і п'ють, наслідування моді, бажання бути особливим, почувати себе дорослим), *психологічні* (втеча від дійсності, низька самооцінка, проблеми і конфлікти в родині, вживання батьками алкогольних напоїв, куріння у присутності дітей, психологічне насильство, булінг в школі, психологічний вплив однолітків, індивідуальні особливості вікового розвитку). Найбільша небезпека психоактивних речовин, зокрема наркотиків, полягає в тому, що їх легко дістати і вони спричиняють залежність, як фізичну так і психічну. Загалом, вживання підлітками психоактивних речовин (алкоголю, наркотиків, тютюну) сприяє вчиненню булінгу через комплекс психологічних, соціальних і фізіологічних факторів [5].

*1. Зниження самоконтролю та критичного мислення.* Під впливом психоактивних речовин у підлітків слабшає здатність контролювати емоції й агресію, знижується здатність оцінювати наслідки своїх дій, підвищується імпульсивність – дії стають необдуманими, зокрема агресивні. Це створює умови для прояву грубості, приниження чи насильства над іншими.

*2. Формування девіантної поведінки.* Підлітки, які вживають психоактивні речовини, часто порушують правила, прийнятих в соціумі, зневажають авторитети (вчителів, батьків), схильні до ризикованої, асоціальної поведінки. Такі діти частіше приєднуються до «груп ризику», у яких булінг сприймається як норма або спосіб самоствердження.

*3. Потреба в домінуванні та визнанні.* У підлітковому віці особливо важливе визнання однолітків. Через вживання алкоголю, паління електронних цигарок, вживання марихуани підліток може намагатися здаватися «крутим», «сильним», «неформальним лідером», демонструвати свою «владу» через цькування слабших. Таким чином, булінг стає способом самоствердження й утвердження в статусній ієрархії.

*4. Вплив психоактивних речовин на психіку.* Деякі речовини (наприклад, амфетаміни, марихуана, алкоголь у великих дозах) можуть викликати агресивність, дратівливість, параною або недовіру, зміни у сприйнятті реальності. Це підвищує ймовірність конфліктної, агресивної чи провокативної поведінки.

*5. Зниження рівня емпатії.* Психоактивні речовини пригнічують емоційне співпереживання. Підлітки можуть не усвідомлювати, що завдають шкоди, не відчувати провини чи відповідальності за свої вчинки. І як результат – дозволяє їм легше виправдовувати або ігнорувати свою булінгову поведінку.

У нашому дослідженні ми проаналізувати і акцентували увагу на енергетичних напоях, які вживають учні, та який їх вплив на молодий організм? Згідно опитування серед учнів 37% дівчат вживають напої щодня для хорошого настрою, задоволення, вшанування моді, «так роблять всі з їхньої групи», батьки вживають, друзі підтримують таке «задоволення». Відсоток вживання хлопців енергетичних напоїв значно вищий – 62%, 24% надають перевагу більш міцним напоям – горілці (12%, рому, віскі). З`ясовано, що у більшій частині родин алкоголь звична справа.

Отже, як показують наші спостереження, енергетичні напої (енергетики) дуже популярні серед підлітків, особливо учнів середньої та старшої школи. Часто вони вживають їх для збільшення енергії**,** зняття втоми**,** підвищення концентрації – наприклад, перед контрольними або тренуваннями: Red Bull, Monster Energy, Burn, Hell Energy, Adrenaline Rush, Noname напої в яскравих банках з магазину. Важливо зазначити, що їх зміст дуже небезпечний: кофеїн, таурин, гуарана, Цукор або підсолоджувачі, женьшень, в-вітаміни, ароматизатори, барвники, консерванти. Ці напої можуть завдати серйозної шкоди молодому організму:

- *перевантаження серцево-судинної системи* (прискорене серцебиття, підвищений тиск, ризик аритмії або навіть зупинки серця при великих дозах);

- *вплив на нервову систему* (тимчасова активність, збудження, різкий спад енергії**,** втома, дратівливість**,** безсоння**,** погана концентрація, ризик тривожних станів**,** панічних атак;

- *психологічна залежність* (відбувається швидке звикання до енергетиків, як на кофеїн або цукор, відчувають, що без них не можуть «нормально функціонувати»;

- *зміни у харчуванні* (різкий стрибок глюкози в крові, ожиріння, цукровий діабет);

- взаємодія з іншими речовинами (алкоголь + енергетики дуже небезпечна комбінація, яка підвищує ризик інтоксикації, травм, неадекватної поведінки, скоєння насильства (булінгу).

Вважаємо доцільним розглянути ще одну групу психоактивних речовин, яка і користується найбільшою популярністю у підлітків – електронні цигарки та який їх вплив на молодий організм?

Наші опитування підлітків показали, що (65% хлопців і 47% дівчат) показали, що вони використовують девайси для куріння: «айкоси», «гло», «одноразки», «під-системи», «вейпи», а бренди рідин школярі назвали Chaser, Hype, Flavorlab.

Важливо зазначити, що в останні роки електронні цигарки (вейпи) стали надзвичайно популярними серед підлітків, зокрема школярів. Вони часто вважаються «безпечнішою альтернативою» звичайному курінню, але це міф**,** особливо для молодого організму.

Серед найпопулярніших моделей серед підлітків є: о*дноразові вейпи (disposable vapes):* Elf Bar, HQD, Puff Bar, Vbar, Frunk, Bang XXL. Ці пристрої відносно дешеві, компактні, яскраві за дизайном і мають солодкі смаки (манго, кавун, жуйка, кола тощо), що особливо приваблює молодь.

Зауважимо, що типовий картридж або рідина для вейпу містить: нікотин, пропіленгліколь і гліцерин, ароматизатори, важкі метали, формальдегід, ацетальдегід тощо).

Розглянемо яку шкоду для організму підлітків вони несуть: *нікотинова залежність* (дратівливість, нервовість, порушення уваги, пам`яті); *ураження легень* (запалення дихальних шляхів, хронічний кашель, задишка); серцево-судинна система (підвищений тиск, часте серцебиття); *порушення гормонального балансу* (гармони порушують нормальний розвиток організму); *психологічні наслідки* (тривожність, дратівливість, порушення сну); соціальні наслідки (негативне оточення, проблеми в школі, сімейні проблеми).

Підсумовуючи вище зазначене, вважаємо за доцільне пропонувати рекомендації щодо запобігання вживання підлітками психоактивних речовин, а у подальшому зменшення випадків скоєння булінгу для педагогічних колективів та батьків.

Отже, профілактична робота з батьками та педагогічним колективом має вирішальне значення для запобігання вживанню психоактивних речовин серед учнів і, як наслідок, зменшення випадків булінгу**.** Ця робота повинна бути системною, послідовною і базуватись на взаємодії школа – батьки – учні**.** Загальна мета профілактичної роботи повинна будуватися на [5]:

- Підвищення обізнаності (інформаційно-просвітницька робота) щодо шкідливих наслідків вживання ПАР.
- Пояснення зв'язку між наркотиками, алкоголем, вейпами й агресивною поведінкою, яка призводить до булінгу.
- Формування навичок раннього розпізнавання ознак ризикованої поведінки у підлітків.
- Навчити педагогів та батьків швидкому реагуванню на випадки булінгу, куди звертатися. Спільна взаємодія педагогів і батьків для створення безпечного середовища в школі**.**

*Профілактична робота з батьками будується таким чином:* батьківські збори з тематикою запобігання вживання дітьми психоактивних речовин, ні насильству, що таке булінг, як з ним боротися, тренінги, лекції, інформаційні буклети, мультимедійні презентації, консультації з психологами, соціальними педагогами, психіатрами, працівниками відділу ювенальної превенції, індивідуальні консультації для батьків «групи ризику», опитування для батьків. Інформація щодо того, як розпізнати, що дитина вживає або є жертвою/агресором булінгу, куди звертатися по допомогу (служби, гарячі лінії, шкільний психолог).

*Основні напрями роботи з педагогічними колективами: підвищення кваліфікації:* (тренінги з профілактики вживання ПАР і розпізнавання ознак булінгу, навчання ненасильницькому спілкуванню та кризовій комунікації з підлітками; *моніторинг учнівської поведінки* (регулярне спостереження та фіксація змін у поведінці, виявлення груп ризику (ізольовані учні, агресивні, зниження успішності); *використання виховного потенціалу уроків* (міжпредметних зв`язків); *робота шкільної психологічної служби* (психодіагностика, консультації, просвітництво, робота з класами, де зафіксовані випадки булінгу).

*Спільна робота з батьками і педагогічним колективом:* проведення цікавих інформаційних тижнів («День протидії булінгу і наркотикам», «Булінгу – НІ!), форуми**,** тематичні заходи, де учні, батьки і вчителі можуть обговорити ці теми відкрито, арт-терапія «Намалюй життя», «Моє майбутнє», семінари, тренінги, вебінари, день відкритих дверей, консультування, бесіди.

**Висновки.** Основні результати наукового дослідження можуть використовуватися педагогами і практичними психологами закладів загальної середньої освіти, студентами педагогічних закладів вищої освіти, у процесі підготовки спецкурсів і спецсемінарів із загальної педагогіки, теорії та методики виховання у педагогічних навчальних закладах різних рівнів акредитації.

Слід зазначити, що перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у сучасному науково-методичному забезпеченні попередження вживання учнями психоактивних речовин, які провокують булінг. Оновлення підходів у розвитку педагогічної практики, зокрема оновлення змісту діяльності класних керівників, психологів, соціальних педагогів у вирішенні означеної проблеми.

***Література:***

1. Андрєєнкова В., Байдик В., Войцях Т., Калашник О. Запобігання та протидія проявам насильства: діяльність закладів освіти: навч. - метод. посіб. / Андрєєнкова В., Байдик В., Войцях Т., Калашник О. //. – К.: ФОП Нічога С.О. – 2020. – 196 с.

2. Бочук П., Козігора М., Романюк А. Булінг як соціально-психологічне явище у сучасному освітньому просторі / Бочук П., Козігора М., Романюк А. // Академічні студії. Серія «Педагогіка», Вип. 3. ч. 2, 2021. С. 10–16.

3. Грижук О., Торгало Д., Чалий О., Пилипенко Н., Барулін М., Пономарьова Ю. Профілактика вживання наркотичних засобів і психотропних речовин та популяризації здорового способу життя серед дітей підліткового і юнацького віку: методичні рекомендації / Грижук О., Торгало Д., Чалий О., Пилипенко Н., Барулін М., Пономарьова Ю. // за ред. О. Грижук. Київ: Національна поліція України, Департамент боротьби з наркозлочинністю, 2025. 37 с.

4. Пархомович В. Особливості шкільного булінгу в підлітковому середовищі /Пархович В. // Перспективи та інновації науки. 2022. № 11 (16). С. 348−355.

5. Федорченко Т. Особливості вживання психоактивних речовин підлітками, які провокують булінг / Федорченко Т. // Зростаюча особистість у смислоціннісних обрисах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції Ін-ту проблем виховання НАПН України (Київ, 23 листопада 2023 року). Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 267-272.

6. Coloroso B. The bully, the bullied, and the bystander: from pre-school to high school: how parents and teachers can help break the cycle of violence. Canada, 2002. P. 218. 58.

7. Menesini E, Salmivalli C. Bullying in schools: the state of knowledge and effective interventions. Psychology, Health & Medicine. 2017. Volume 22, Pages. 240-253.

8. Olweus D. (1993). Bullyingatschool: Whatweknowandwhatwecando: Wiley. 215 p. 60.

***References:***

1. Andrieienkova, V., Baidyk, V., Voitsiakh, T., Kalashnyk, O. (2020). Zapobihannia ta protydiia proiavam nasylstva: diialnist zakladiv osvity [Preventing and combating violence: activities of educational institutions]: navch. - metod. posib. / Andrieienkova V., Baidyk V., Voitsiakh T., Kalashnyk O. //. – K.: FOP Nichoha S.O. 196 [in Ukrainian].

2. Bochuk, P., Kozihora, M., Romaniuk, A. (2021). Bulinh yak sotsialno-psykholohichne yavyshche u suchasnomu osvitnomu prostori [Bullying as a socio-psychological phenomenon in the modern educational space] / Bochuk P., Kozihora M., Romaniuk A. // Akademichni studii. Seriia «Pedahohika», Vyp. 3. ch. 2, 10–16 [in Ukrainian].

3. Hryzhuk, O., Torhalo, D., Chalyi, O., Pylypenko, N., Barulin, M., Ponomarova, Yu. (2025). Profilaktyka vzhyvannia narkotychnykh zasobiv i psykhotropnykh rechovyn ta populiaryzatsii zdorovoho sposobu zhyttia sered ditei pidlitkovoho i yunatskoho viku: metodychni rekomendatsii [Prevention of drug and psychotropic substance use and promotion of a healthy lifestyle among children and adolescents: methodological guidelines] / Hryzhuk O., Torhalo D., Chalyi O., Pylypenko N., Barulin M., Ponomarova Yu. // za red. O. Hryzhuk. Kyiv: Natsionalna politsiia Ukrainy, Departament borotby z narkozlochynnistiu, 37 [in Ukrainian].

4. Parkhomovych, V. (2022). Osoblyvosti shkilnoho bulinhu v pidlitkovomu seredovyshchi [Peculiarities of school bullying in the adolescent environment] /Parkhovych V. // Perspektyvy ta innovatsii nauky. 11 (16), 348−355 [in Ukrainian].

5. Fedorchenko, T. (2023). Osoblyvosti vzhyvannia psykhoaktyvnykh rechovyn pidlitkamy, yaki provokuiut bulinh [Peculiarities of psychoactive substance use among teenagers that provoke bullying] / Fedorchenko T. // Zrostaiucha osobystist u smyslotsinnisnykh obrysakh: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii In-tu problem vykhovannia NAPN Ukrainy (Kyiv, 23 lystopada 2023 roku). Ivano-Frankivsk: NAIR, 267-272 [in Ukrainian].

6. Coloroso, B. (2002). The bully, the bullied, and the bystander: from pre-school to high school: how parents and teachers can help break the cycle of violence. Canada, P. 218. 58.

7. Menesini, E, Salmivalli, C. (2017). Bullying in schools: the state of knowledge and effective interventions. Psychology, Health & Medicine. Volume 22, Pages. 240-253. Olweus, D. (1993). Bullyingatschool: Whatweknowandwhatwecando: Wiley. 215 p. 0.

*УДК 378:811.111:316.77*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2356-2369*

**Холод Марія Володимирівна** доктор філософії з публічного управління та адміністрування, викладач кафедри суспільно-гуманітарних наук, Одеський державний аграрний університет, старший викладач кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка» м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-7915-9935

**Маєв Андрій Петрович** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук, Одеський державний аграрний університет м. Одеса, https://orcid.org/0000-0001-9333-2933

# ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАНЯТТЯХ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

**Анотація.** Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці комплексної моделі формування компетентності міжкультурної комунікації у студентів закладів вищої освіти на заняттях з англійської мови. Актуальність дослідження зумовлена інтенсифікацією глобалізаційних процесів та утвердженням англійської мови як глобальної мови міжнародного спілкування, що висуває нові вимоги до професійної підготовки фахівців, здатних до ефективної міжнародної співпраці. Проаналізовано суперечність між зростаючим попитом на міжкультурно компетентних випускників та домінуванням у багатьох закладах вищої освіти традиційних, лінгвоцентричних підходів у викладанні. На основі аналізу праць провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема композиційної моделі міжкультурної комунікації Д. Дірдорф, уточнено структуру цієї компетентності, що охоплює афективний (цінності, ставлення), когнітивний (знання, розуміння) та поведінковий (навички, вміння) компоненти.

Запропоновано авторську чотириетапну педагогічну модель формування міжкультурної комунікації, яка включає мотиваційно-ціннісний, когнітивно-інформаційний, практично-діяльнісний та рефлексивно-оцінювальний етапи.

Детально розглянуто інструментарій інтерактивних технологій, що є ядром практичного етапу, зокрема: метод кейсів, проектну діяльність (включно з віртуальними обмінами), технології ситуативного моделювання (рольові ігри, симуляції), дебати та використання автентичних медіа-ресурсів.

Особливу увагу приділено трансформації ролі викладача. Обґрунтовано, що цілеспрямована інтеграція міжкультурного компонента є стратегічним

завданням сучасної мовної освіти, яке підвищує конкурентоспроможність майбутніх фахівців.

**Ключові слова:** міжкультурна комунікація, англійська мова, заклади вищої освіти, інтерактивні технології, педагогічна модель, роль викладача, фасилітація.

**Kholod Mariia Volodymyrivna** Doctor of Philosophy in Public Administration, Lecturer of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Odesa State Agrarian University, Senior Lecturer of the Department of Social and Humanitarian Sciences, ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University, Odesa, https://orcid.org/0000-0001-7915-9935

**Maiev Andrii Petrovych** Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social and Humanities Sciences, Odesa State Agrarian University, Odesa, https://orcid.org/0000-0001-9333-2933

## DEVELOPING INTERCULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION STUDENTS DURING ENGLISH LANGUAGE CLASSES AS A PRECONDITION FOR SUCCESSFUL INTERNATIONAL COOPERATION

**Abstract.** This article provides a theoretical substantiation and develops a comprehensive model for the formation of intercultural communication competence among higher education students in English language classes. The relevance of the study is driven by the intensification of globalization processes and the establishment of English as a global lingua franca, which places new demands on the professional training of specialists capable of effective international cooperation.

The article analyzes the contradiction between the growing demand for interculturally competent graduates and the dominance of traditional, linguocentric teaching approaches in many higher education institutions. Based on the analysis of works by leading international and Ukrainian scholars, particularly D. Deardorff's compositional model of intercultural communication competence, the structure of this competence is clarified, encompassing affective (values, attitudes), cognitive (knowledge, comprehension), and behavioral (skills) components.

The author proposes a four-stage pedagogical model for developing intercultural competence, which includes motivational-value, cognitive-informational, practical-activity, and reflexive-evaluative stages.

The toolkit of interactive technologies, which forms the core of the practical stage, is examined in detail, including: the case study method, project-based learning (including virtual exchanges), situational modeling technologies (role-plays, simulations), debates, and the use of authentic media resources.

Special attention is given to the transformation of the teacher's role. The article substantiates that the purposeful integration of the intercultural component is a strategic task of modern language education, enhancing the competitiveness of future professionals.

**Keywords:** intercultural communication competence, English language, higher education institutions, interactive technologies, pedagogical model, teacher's role, facilitation.

**Постановка проблеми.** В умовах інтенсивної глобалізації економічних зв'язків, інтернаціоналізації суспільного життя та зростання академічної мобільності, формування компетенції міжкультурної комунікації (КМКК) у майбутніх фахівців перетворюється з бажаної навички на ключову умову професійної успішності [2, 22]. Для України, яка активно інтегрується в європейський та світовий освітній простір, це завдання набуває особливої актуальності. «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки» визначає інтернаціоналізацію одним із пріоритетних напрямів, що прямо вимагає від випускників закладів вищої освіти (ЗВО) здатності до ефективної та конструктивної взаємодії з представниками інших культур.

У цьому контексті унікальну роль відіграє англійська мова. Вона давно вийшла за межі мови виключно британської чи американської культур, утвердившись у статусі глобальної lingua franca – універсального інструменту міжнародної комунікації [2]. Цей факт зумовлює фундаментальну зміну в підходах до її викладання: акцент має зміщуватися з простого наслідування носія мови на розвиток навичок успішного спілкування з представниками найрізноманітніших культур, серед яких можуть бути як носії, так і не-носії англійської [2]. Справжнє володіння мовою передбачає не лише лінгвістичну коректність, а й розуміння її культурного духу та логіки [19].

Ключова проблема сучасної вищої освіти полягає у суперечності між стрімко зростаючим попитом на міжкультурно компетентних фахівців та домінуванням у багатьох ЗВО традиційних, переважно лінгвоцентричних підходів до викладання іноземних мов. Часто основна увага зосереджується на граматичній та лексичній правильності, тоді як соціокультурні, прагматичні та поведінкові аспекти комунікації, що є вирішальними для реальної взаємодії, залишаються на другому плані. Як наслідок, подолання суто мовного бар'єру виявляється недостатнім для досягнення взаєморозуміння, оскільки культурні бар'єри, стереотипи та відмінності у світосприйнятті є не менш значущою перешкодою [19].

Більше того, ця ситуація виявляє глибший розрив у мотиваційній сфері студентів. Традиційне навчання, орієнтоване на складання іспитів чи читання технічної літератури, переважно формує інструментальну мотивацію.

Натомість сучасні виклики вимагають інтегративної мотивації – свідомого прагнення зрозуміти інші культури та ефективно взаємодіяти з ними.

Таким чином, проблема полягає не лише в застарілих методиках, а й у неспроможності освітнього процесу культивувати цю життєво необхідну інтегративну мотивацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування міжкультурної компетенції є предметом дослідження на стику багатьох наукових дисциплін, зокрема соціології культури, культурології, лінгвокраїнознавства, соціальної психології та педагогіки [14]. Важливість міжкультурного діалогу та освіти підкреслена в низці авторитетних міжнародних документів, таких як Європейська культурна конвенція (1954), що свідчить про сталу увагу світової спільноти до цього питання [14].

Теоретичні та практичні аспекти міжкультурної комунікації знайшли відображення у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розробку предметного поля зробили Ф. Бацевич, В. Манакін, П. Донець та інші [20]. Зарубіжна наукова думка представлена працями М. Байрама, Д. Дірдорф, Г. Чень, К. Окаями, які розробили фундаментальні моделі КМКК [3, 6]. Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковому середовищі досі немає єдиного, уніфікованого визначення поняття «компетентність міжкультурної комунікації», що свідчить про його складність та багатогранність [3, 6].

Більшість дослідників сходяться на думці, що КМКК має складну компонентну структуру. Однією з найбільш визнаних є композиційна модель, розроблена Дарлою Дірдорф, яка інтегрує три ключові виміри [3, 6]:

*Афективний вимір (Attitudes)* включає особистісні якості, що є фундаментом для успішної міжкультурної взаємодії. До них належать повага до культурних відмінностей, відкритість до нового досвіду, допитливість, а також готовність відмовитися від власних стереотипів та упереджень [3, 6]. Важливим елементом є толерантність до невизначеності, тобто здатність діяти ефективно в нових і непередбачуваних ситуаціях.

*Когнітивний вимір (Knowledge & Comprehension)* охоплює знання та розуміння, необхідні для адекватної інтерпретації комунікативної поведінки. Це, перш за все, культурна самосвідомість (розуміння власної культури та її впливу на світогляд), глибокі знання про специфіку інших культур (цінності, норми, традиції), а також соціолінгвістична обізнаність (знання правил мовленнєвого етикету, невербальних сигналів тощо) [3, 6].

*Поведінковий вимір (Skills)* - це сукупність практичних навичок, що дозволяють застосовувати знання та особистісні якості в реальній комунікації. Сюди відносять навички активного слухання, спостереження, інтерпретації культурних явищ, а також уміння аналізувати та співвідносити різні культурні перспективи [3, 6].

Науковці наголошують, що просте накопичення знань про інші культури не гарантує успішної комунікації. КМКК є синергетичною єдністю знань, умінь та особистісних якостей [14]. При цьому відбувається важлива еволюція в

розумінні афективного компонента. Поняття «терпимість» (tolerance) дедалі частіше піддається критиці, оскільки воно може нести в собі відтінок зверхності до об'єкта терпіння, що суперечить принципу рівноправності культур. Натомість пропонується використовувати терміни «сприйняття» (acceptance) та «повага» (respect), які передбачають не пасивне миріння з відмінностями, а активне визнання їхньої цінності [14].

Ця, на перший погляд, семантична відмінність відображає глибокий зсув у педагогічних цілях: від навчання «терпіти» інакшість до виховання здатності її поважати та критично осмислювати як чужу, так і власну культуру [14].

**Мета статті –** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексної моделі педагогічних стратегій та інтерактивних методів для ефективного формування міжкультурної компетенції у здобувачів вищих освітніх закладів на заняттях з англійської мови.

Стаття має на меті продемонструвати, як цілеспрямована інтеграція міжкультурного компонента в процес мовної підготовки підвищує готовність майбутніх фахівців до успішної міжнародної співпраці та професійної самореалізації в глобалізованому світі [20].

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне формування КМКК вимагає кардинального перегляду традиційних підходів до викладання англійської мови, а саме – переходу від монокультурної до мультикультурної парадигми [2].

Монокультурна традиція, що ідентифікує англійську мову виключно з культурою Великої Британії чи США, не відповідає її сучасному статусу як глобальної мови.

Такий підхід не лише обмежує світогляд студентів, а й формує хибне уявлення про існування єдиного «правильного» культурного стандарту.

Натомість мультикультурна перспектива передбачає позиціонування англійської мови як інструменту для спілкування з представниками найрізноманітніших культур [2].

Це означає, що навчальні матеріали, теми для обговорення та завдання мають відображати культурне розмаїття як англомовного світу, так і світу загалом. Замість фокусування виключно на британських чи американських реаліях, доцільно включати в навчальний процес автентичні матеріали, що представляють культури Індії, Нігерії, Сінгапуру, країн континентальної Європи та інших регіонів, де англійська активно використовується як мова бізнесу, науки та дипломатії.

Такий підхід допомагає деконструювати етноцентричні стереотипи, розвиває у студентів гнучкість мислення та формує критичне усвідомлення культури – здатність аналізувати та порівнювати різні культурні системи, включаючи власну [14].

На основі аналізу структурних моделей КМКК та сучасних педагогічних підходів можна запропонувати комплексну модель її формування, що реалізується поетапно та охоплює всі ключові компоненти (див. рис.1).




Рис. 1. Комплексна педагогічна модель формування компетенції міжкультурної комунікації

Запропонована модель складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

*1. Мотиваційно-ціннісний етап*. Метою цього етапу є створення у студентів позитивного емоційного підґрунтя та внутрішньої мотивації до вивчення інших культур. Важливо викликати щирий інтерес до міжкультурної взаємодії та сформувати ціннісне ставлення до культурного розмаїття [20]. Основними методами на цьому етапі є рефлексивні есе на тему власного культурного досвіду, групові дискусії про роль культури в житті людини, перегляд та обговорення фільмів, що порушують проблеми міжкультурних стосунків.

*2. Когнітивно-інформаційний етап.* На цьому етапі відбувається цілеспрямоване засвоєння знань про культурні відмінності. Студенти вивчають культурні виміри (напр., індивідуалізм/колективізм, дистанція влади), норми ділового етикету, особливості невербальної комунікації, соціолінгвістичні правила спілкування в різних культурах. Джерелами інформації слугують лекції, наукові статті, а також лінгвокраїнознавчі та автентичні медіа-матеріали, які дозволяють отримати знання в живому, реальному контексті [1].

*3. Практично-діяльнісний етап.* Це ядро всієї моделі, де теоретичні знання та ціннісні установки трансформуються в практичні навички. Головним інструментом на цьому етапі є інтерактивні технології, які занурюють студентів у модельовані ситуації міжкультурної взаємодії. Це дозволяє їм «прожити» певний досвід, зробити помилки в безпечному середовищі та відпрацювати ефективні комунікативні стратегії.

*4. Рефлексивно-оцінювальний етап.* Завершальний етап, спрямований на осмислення та аналіз отриманого досвіду. Студенти аналізують власні успіхи та

труднощі, що виникли під час виконання практичних завдань, усвідомлюють власні культурні упередження та оцінюють прогрес у розвитку своєї КМКК.

Ефективними методами є ведення рефлексивних щоденників, групові обговорення результатів проектів та кейсів, а також само- та взаємооцінювання.

Застосування інтерактивних технологій є ключовою умовою успішної реалізації практично-діяльнісного етапу. Вони перетворюють студента з пасивного слухача на активного суб'єкта навчального процесу, сприяють розвитку критичного мислення, креативності та навичок командної роботи [4, 5]. До найефективніших технологій для формування КМКК належать:

*Метод кейсів (Case-study*). Аналіз реальних або гіпотетичних ситуацій міжкультурних непорозумінь у професійній (бізнес, дипломатія) чи побутовій сферах. Студентам пропонується детально вивчити кейс, ідентифікувати культурні причини конфлікту чи непорозуміння та розробити стратегії його вирішення [17]. Цей метод ефективно розвиває аналітичні вміння, навички інтерпретації та прийняття рішень в умовах культурної неоднозначності [6].

*Проектна діяльність та віртуальні обміни.* Організація спільних навчальних проектів зі студентами із закордонних ЗВО є одним з найпотужніших інструментів формування КМКК. Використання сучасних цифрових платформ (Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom) дозволяє налагодити автентичний міжкультурний діалог у режимі реального часу [21]. Робота над спільним завданням вимагає від студентів не лише мовних знань, а й уміння домовлятися, знаходити компроміси та враховувати культурні особливості партнерів.

*Технології ситуативного моделювання (рольові ігри, симуляції).* Ця група методів передбачає створення ігрових сценаріїв, в яких студенти відіграють певні ролі та «проживають» досвід міжкультурної взаємодії. Прикладами можуть бути симуляції міжнародних переговорів, влаштування на роботу в іноземну компанію або адаптації в новому культурному середовищі [4, 5].

Рольові ігри особливо ефективні для розвитку поведінкових навичок, емпатії та здатності поглянути на ситуацію з точки зору представника іншої культури.

*Технології опрацювання дискусійних питань.* Дебати, круглі столи, «мозкові штурми» та дискусії в стилі ток-шоу на гострі теми, пов'язані з культурними стереотипами, цінностями, глобалізацією та ідентичністю. Такі форми роботи вчать студентів формулювати та аргументовано відстоювати власну думку, водночас уважно слухати опонентів та поважати інші точки зору, навіть якщо вони не збігаються з їхніми власними [4, 5].

*Використання автентичних медіа-ресурсів.* Аналіз художніх та документальних фільмів, телесеріалів, новинних репортажів, рекламних роликів, пісень та коміксів є чудовим способом занурення в іншокультурне середовище [1]. Автентичні матеріали слугують багатим джерелом інформації про культурні норми, цінності, моделі поведінки та соціальні проблеми, роблячи процес навчання більш наочним, цікавим та емоційно насиченим.

Таблиця 1

Співвідношення педагогічних методів
з компонентами міжкультурної компетенції

| **Компонент КМКК** | **Педагогічний метод / Технологія** | **Ключовий результат навчання** |
|---|---|---|
| **Афективний** (Ставлення, цінності) | Дебати та дискусії на теми культурних стереотипів; Рефлексивні есе. | Розвиток емпатії, відкритості, поваги до культурного розмаїття; зниження рівня упередженості та етноцентризму. |
| **Когнітивний** (Знання, розуміння) | Аналіз автентичних медіа-ресурсів (фільми, новини); Лінгвокраїнознавчий аналіз; Лекції-презентації. | Набуття конкретних знань про культурні норми, цінності, історію; розвиток соціолінгвістичної обізнаності та культурної самосвідомості. |
| **Поведінковий** (Навички, вміння) | Метод кейсів (Case-study); Рольові ігри та симуляції; Проектна діяльність (в т.ч. віртуальні обміни). | Формування практичних навичок спостереження, інтерпретації та адекватної поведінки в міжкультурних ситуаціях; розвиток комунікативних стратегій. |

Успішна реалізація описаної моделі та застосування інтерактивних технологій неможливі без фундаментальної зміни ролі викладача іноземної мови. Він перестає бути просто транслятором лінгвістичних знань і перетворюється на посередника між культурами [15], фасилітатора навчального процесу та модератора міжкультурного діалогу [18]. Його головним завданням стає не надання готових відповідей, а створення умов, в яких студенти можуть самостійно здобувати знання, розвивати навички та формувати власні ціннісні орієнтири.

Для виконання цієї складної ролі викладач повинен володіти низкою ключових компетенцій, серед яких: високий рівень власної міжкультурної компетенції, гнучкість, емпатія та емоційний інтелект, досконале володіння інтерактивними та цифровими технологіями, а також здатність організовувати навчальний процес та керувати груповою динамікою [15].

Однак найважливішою, хоч і часто імпліцитною, умовою ефективності всіх інтерактивних методів є створення в аудиторії атмосфери психологічної безпеки. Такі активності, як дебати на чутливі теми, рольові ігри чи аналіз власних стереотипів, вимагають від студентів відкритості, готовності висловлювати особисту думку та ризикувати, роблячи помилки. Якщо студенти боятимуться осуду, критики чи негативної оцінки за «неправильну» відповідь або культурний промах у симуляції, вони не зможуть по-справжньому

залучитися до процесу. Автентичне навчання стане неможливим. Тому фундаментальним завданням викладача-фасилітатора є свідоме конструювання «безпечного простору для помилок» – середовища, заснованого на довірі та взаємоповазі, де кожен учасник почувається достатньо захищеним, щоб бути вразливим, рефлексивним та щирим. Саме створення такого простору є тією основою, на якій може бути збудована ефективна система формування міжкультурної компетенції.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що формування міжкультурної компетенції є не додатковим, а центральним, стратегічним завданням мовної освіти у вищій школі. В умовах глобалізації ця компетенція стає невід'ємною складовою професіоналізму та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці. Заняття з англійської мови, враховуючи її статус як глобальної мови міжнародного спілкування, є ідеальним середовищем для цілеспрямованого розвитку КМКК. Однак це вимагає свідомої переорієнтації освітнього процесу: відходу від суто лінгвоцентричних цілей до інтегрованого підходу, що гармонійно поєднує розвиток комунікативних та міжкультурних умінь, знань та ціннісних установок. Критичну роль у цьому процесі відіграє постать викладача, який має трансформуватися з простого ретранслятора знань у фасилітатора міжкультурного діалогу та посередника культур. Ефективність його роботи залежить від володіння широким інструментарієм інтерактивних технологій (кейс-стаді, проектна діяльність, симуляції, дебати), які перетворюють студента з пасивного об'єкта навчання на активного, рефлексивного учасника освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі вбачаються у розробці та валідації надійних інструментів для діагностики та оцінювання рівня сформованості КМКК у студентів різних спеціальностей. Актуальним є також проведення емпіричних досліджень щодо порівняльної ефективності різних інтерактивних методів та вивчення найкращих практик інтеграції міжкультурної підготовки в програми професійного розвитку самих викладачів іноземних мов.

***Література:***

1. Гавенко С. Англійська мова і міжкультурна комунікація. Мистецтво наукової думки. 2019. № 7. С. 60–62. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/ 6036/6024
2. Іщенко Т. В. Дослідження поняття міжкультурної компетентності: теоретичний аспект. Науковий вісник Донбасу. 2018. № 1–2 (37–38). URL: https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/ 2018/N1-2(37-38)/kdvkta.PDF
3. Карпенко О., Тарасова О. Інтерактивні технології формування комунікативної компетентності в іншомовній освіті здобувачів технічних спеціальностей. Академічні студії. Серія «Педагогіка». 2019. № 1. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/ 54580/1/Interaktyvni _tekhnolohii_2019.pdf
4. Каширіна Г. О. Інтерактивні технології в навчанні іноземної мови в технічному ЗВО. Філологічні студії. 2020. Т. 4, № 2. С. 136–140. URL: https://www.philol. Vernadsky journals.in.ua/journals/2020/4_2020/part_2/24.pdf

5. Кравченко Г. Ю., Лисенко Ю. О. Сутність і структура міжкультурної компетентності майбутніх фахівців з міжнародного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25885/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%203%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%9B%D1%8E.pdf

6. Кушнір Н. О. Методи та засоби підвищення мовленнєвих компетенцій з іноземної мови в практичній діяльності майбутніх економістів. Економіка: реалії часу. 2017. № 3 (31). С. 116–122. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7957/1/ %D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%94%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%85%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf

7. Лещенко М. П. Міжкультурна підготовка вчителів іноземних мов: проблеми та перспективи. Інноваційна педагогіка. 2024. Вип. 68. Т. 1. С. 27–31. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/4.pdf

8. Методичні рекомендації щодо застосування технологій дистанційного навчання як запоруки надання якісної освітньої послуги при вивченні англійської мови. На Урок. URL: https://naurok.com.ua/metodichni-rekomendaci-schodo-zastosuvannya-tehnologiy-distanciynogo-navchannya-yak-zaporuka-nadannya-yakisno-osvitno-poslugi-pri-vivchenni-angliysko-movi-271033.html

9. Місечко О. Є. Готовність майбутніх учителів англійської мови до формування міжкультурної компетентності учнів основної школи. Наукові записки. 2014. Вип. 128. С. 136–140. URL: https://eprints.zu.edu.ua/16109/1/Misechko_nz_2014_128.pdf

10. Онопрієнко О. Особливості формування міжкультурної компетентності у майбутніх вчителів іноземних мов у контексті трансформацій сучасної педагогічної освіти. Освітньо-науковий простір. 2022. № 1 (4). URL: https://ess.npu.edu.ua/index.php/ess/article/view/172

11. Пассов Є. І. Особливості мовної підготовки педагогів в європейському просторі освіти. Humanities Studies. 2021. Вип. 8 (85). С. 102–107. URL: http://humstudies.com.ua/article/view/325078

12. Патик М. В. Проблеми формування міжкультурної комунікативної компетентності майбутніх юристів. Південноукраїнський правничий часопис. 2023. № 1. С. 235–240. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/1/42.pdf

13. Пришляк О. Ю. Формування міжкультурної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2021. 412 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/23568/1/ Pryshlyak_Form_mizhkul%CA%B9t_kompetent_mon.pdf

14. Прус Р. П. Роль викладача іноземних мов у навчальному процесі та його основні компетенції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. С. 145–148. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21744/1/ %D0%9F%D1%80%D1%83%D1%81%20%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AC%20%D0%92%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94%D0%90%D0%A7%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%9E%D0

%97%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%9C%D0%9E%D0%92%20%D0%A3%20%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%A3%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%99%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%9D%D0%86%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf

15. Ратушна А. В. Розвиток соціокультурної компетенції учнів на уроках англійської мови як засіб формування навичок XXI століття. На Урок. URL: https://naurok.com.ua/rozvitok-sociokulturno-kompetenci-uchniv-na-urokah-angliysko-movi-yak-zasib-formuvannya-navichok-hhi-stolittya-74199.html

16. Романов І. І. Умови застосування методу кейсів при вивченні соціально-гуманітарних дисциплін. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2017. Вип. 58. С. 139–143. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23866/Romanov%20I.%20I..pdf?sequence=1

17. Савчук Л. О. Роль вчителя в освітньому процесі на уроках англійської мови в реаліях сьогодення. На Урок. URL: https://naurok.com.ua/rol-vchitelya-v-osvitnomu-procesi-na-urokah-angliysko-movi-v-realiyah-sogodennya-447295.html

18. Солодка А. К. Формування міжкультурної компетенції особистості в процесі навчання іноземної мови. Наукові праці. 2013. Т. 222, вип. 210. С. 139–142. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/53035681.pdf

19. Стоянова І., Бурдейна Ю. Формування міжкультурної ділової компетенції у здобувачів вищої освіти в процесі професійної підготовки. Інноваційна педагогіка. 2023. Вип. 64. Т. 2. С. 22–25. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/64/ part_2/4.pdf

20. Тарнопольський О. Б. Цифровізація викладання іноземних мов та міжкультурна комунікація. Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 16 черв. 2023 р.). Маріуполь, 2023. URL: https://jrupp.donnu.edu.ua/article/view/16669

21. Федоренко Ю. В. Формування міжкультурної компетентності як одна з умов ефективної професійної підготовки майбутніх фахівців. Науковий вісник. 2019. № 1. С. 120–126. URL: https://ehs.eeipsy.org/index.php/ehs/article/download/373/362

***References:***

1. Havenko, S. (2019). Anhliiska mova i mizhkulturna komunikatsiia [English language and intercultural communication]. Mystetstvo naukovoi dumky – The Art of Scientific Thought, 7, 60-62. Retrieved from https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/6036/6024 [in Ukrainian].

2. Ishchenko, T. V. (2018). Doslidzhennia poniattia mizhkulturnoi kompetentnosti: teoretychnyi aspekt [Research on the concept of intercultural competence: a theoretical aspect]. Naukovyi visnyk Donbasu – Scientific Bulletin of Donbas, 1–2(37–38). Retrieved from https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2018/N1-2(37-38)/kdvkta.PDF [in Ukrainian].

3. Karpenko, O., & Tarasova, O. (2019). Interaktyvni tekhnolohii formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti v inshomovnii osviti zdobuvachiv tekhnichnykh spetsialnostei [Interactive technologies for the formation of communicative competence in foreign language education of students of technical specialties]. Akademichni studii. Seriia «Pedahohika» – Academic Studies. "Pedagogy" Series, 1. Retrieved from https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/54580/1/Interaktyvni_tekhnolohii_2019.pdf [in Ukrainian].

4. Kashyrina, H. O. (2020). Interaktyvni tekhnolohii v navchanni inozemnoi movy v tekhnichnomu ZVO [Interactive technologies in teaching a foreign language in a technical institution

of higher education]. Filolohichni studii – Philological Studies, 4(2), 136-140. Retrieved from https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/4_2020/part_2/24.pdf [in Ukrainian].

5. Kravchenko, H. Yu., & Lysenko, Yu. O. (2022). Sutnist i struktura mizhkulturnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv z mizhnarodnoho biznesu [The essence and structure of intercultural competence of future specialists in international business]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 38. Retrieved from https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25885/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%203%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%9B%D1%8E.pdf [in Ukrainian].

6. Kushnir, N. O. (2017). Metody ta zasoby pidvyshchennia movlennievykh kompetentsii z inozemnoi movy v praktychnii diialnosti maibutnikh ekonomistiv [Methods and means of improving foreign language speech competencies in the practical activities of future economists]. Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time, 3(31), 116-122. Retrieved from http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7957/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%94%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%85%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf [in Ukrainian].

7. Leshchenko, M. P. (2024). Mizhkulturna pidhotovka vchyteliv inozemnykh mov: problemy ta perspektyvy [Intercultural training of foreign language teachers: problems and prospects]. Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy, 68(1), 27-31. Retrieved from http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/4.pdf [in Ukrainian].

8. Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia tekhnolohii dystantsiinoho navchannia yak zaporuky nadannia yakisnoi osvitnoi posluhy pry vyvchenni anhliiskoi movy [Methodological recommendations for the use of distance learning technologies as a guarantee of providing a quality educational service when learning the English language]. (n.d.). Na Urok. Retrieved from https://naurok.com.ua/metodichni-rekomendaci-schodo-zastosuvannya-tehnologiy-distanciynogo-navchannya-yak-zaporuka-nadannya-yakisno-osvitno-poslugi-pri-vivchenni-angliysko-movi-271033.html [in Ukrainian].

9. Misechko, O. Ye. (2014). Hotovnist maibutnikh uchyteliv anhliiskoi movy do formuvannia mizhkulturnoi kompetentnosti uchniv osnovnoi shkoly [The readiness of future English language teachers to form the intercultural competence of primary school students]. Naukovi zapysky – Scientific Notes, 128, 136-140. Retrieved from https://eprints.zu.edu.ua/16109/1/Misechko_nz_2014_128.pdf [in Ukrainian].

10. Onopriienko, O. (2022). Osoblyvosti formuvannia mizhkulturnoi kompetentnosti u maibutnikh vchyteliv inozemnykh mov u konteksti transformatsii suchasnoi pedahohichnoi osvity [Peculiarities of the formation of intercultural competence in future foreign language teachers in the context of transformations of modern pedagogical education]. Osvitno-naukovyi prostir – Educational and Scientific Space, 1(4). Retrieved from https://ess.npu.edu.ua/index.php/ess/article/view/172 [in Ukrainian].

11. Passov, Ye. I. (2021). Osoblyvosti movnoi pidhotovky pedahohiv v yevropeiskomu prostori osvity [Features of language training of teachers in the European educational space].

Humanities Studies, 8(85), 102-107. Retrieved from http://humstudies.com.ua/article/view/325078 [in Ukrainian].

12. Patyk, M. V. (2023). Problemy formuvannia mizhkulturnoi komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh yurystiv [Problems of forming intercultural communicative competence of future lawyers]. Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys – South Ukrainian Law Journal, 1, 235-240. Retrieved from http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/1/42.pdf [in Ukrainian].

13. Pryshliak, O. Yu. (2021). Formuvannia mizhkulturnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii: teoriia i praktyka [Formation of intercultural competence of future specialists of socionomic professions: theory and practice]. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka. Retrieved from http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/23568/1/Pryshlyak_Form_mizhkul%CA%B9t_kompetent_mon.pdf [in Ukrainian].

14. Prus, R. P. (2018). Rol vykladacha inozemnykh mov u navchalnomu protsesi ta yoho osnovni kompetentsii [The role of a foreign language teacher in the educational process and his main competencies]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 20, 145-148. Retrieved from https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21744/1/%D0%9F%D1%80%D1%83%D1%81%20%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AC%20%D0%92%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94%D0%90%D0%A7%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%9E%D0%97%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%9C%D0%9E%D0%92%20%D0%A3%20%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%A3%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%99%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%9D%D0%86%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf [in Ukrainian].

15. Ratushna, A. V. (n.d.). Rozvytok sotsiokulturnoi kompetentsii uchniv na urokakh anhliiskoi movy yak zasib formuvannia navychok XXI stolittia [Development of sociocultural competence of students in English lessons as a means of forming 21st century skills]. Na Urok. Retrieved from https://naurok.com.ua/rozvitok-sociokulturno-kompetenci-uchniv-na-urokah-angliysko-movi-yak-zasib-formuvannya-navichok-hhi-stolittya-74199.html [in Ukrainian].

16. Romanov, I. I. (2017). Umovy zastosuvannia metodu keisiv pry vyvchenni sotsialno-humanitarnykh dystsyplin [Conditions for using the case method in the study of social and humanitarian disciplines]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova – Scientific Journal of M. P. Drahomanov NPU, 58, 139-143. Retrieved from https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23866/Romanov%20I.%20I..pdf?sequence=1 [in Ukrainian].

17. Savchuk, L. O. (n.d.). Rol vchytelia v osvitnomu protsesi na urokakh anhliiskoi movy v realiiakh sohodennia [The role of the teacher in the educational process in English lessons in today's realities]. Na Urok. Retrieved from https://naurok.com.ua/rol-vchitelya-v-osvitnomu-procesi-na-urokah-angliysko-movi-v-realiyah-sogodennya-447295.html [in Ukrainian].

18. Solodka, A. K. (2013). Formuvannia mizhkulturnoi kompetentsii osobystosti v protsesi navchannia inozemnoi movy [Formation of intercultural competence of a person in the process of learning a foreign language]. Naukovi pratsi – Scientific Works, 222(210), 139-142. Retrieved from https://core.ac.uk/download/pdf/53035681.pdf [in Ukrainian].

19. Stoianova, I., & Burdeina, Yu. (2023). Formuvannia mizhkulturnoi dilovoi kompetentsii u zdobuvachiv vyshchoi osvity v protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of intercultural business competence in higher education students in the process of professional training]. Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy, 64(2), 22-25. Retrieved from http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/64/part_2/4.pdf [in Ukrainian].

20. Tarnopolskyi, O. B. (2023). Tsyfrovizatsiia vykladannia inozemnykh mov ta mizhkulturna komunikatsiia [Digitalization of foreign language teaching and intercultural

communication]. Vidnovlennia Ukrainy u povoienni chasy: vyklyky, stratehichni priorytety, resursne zabezpechennia, potentsial maibutnoho rozvytku: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Mariupol, 16 cherv. 2023 r.) – Restoration of Ukraine in the Post-War Times: Challenges, Strategic Priorities, Resource Provision, Potential for Future Development: materials of the International scientific-practical conf. (Mariupol, June 16, 2023). Mariupol. Retrieved from https://jrupp.donnu.edu.ua/article/view/16669 [in Ukrainian].

21. Fedorenko, Yu. V. (2019). Formuvannia mizhkulturnoi kompetentnosti yak odna z umov efektyvnoi profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv [Formation of intercultural competence as one of the conditions for effective professional training of future specialists]. Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin, 1, 120-126. Retrieved from https://ehs.eeipsy.org/index.php/ehs/article/download/373/362 [in Ukrainian].

*УДК 378.016*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2370-2378*

**Чорноус Віра Петрівна** доцент, доцент кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін КЗВО «Рівненська медична академія», м. Рівне, https://orcid.org/0000-0003-3756-1269.

**Гусар Галина Йосипівна** старший викладач циклової комісії іноземних мов, Рівненський медичний коледж, м. Рівне

# ОСОБЛИВОСТІ ВИВЧЕНЯ МЕДИЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ

**Анотація**. У статті розглянуто специфіку вивчення медичної термінології під час вивчення іноземної мови за професійним спрямуванням. Визначено основні труднощі, з якими стикаються студенти медичних спеціальностей, зокрема велика кількість латинських та грецьких елементів, багатозначність термінів і відмінності у вимові.

Окреслено ефективні методи та прийоми роботи з термінами: використання контекстного підходу, тематичних словників, інтерактивних вправ, а також поєднання мовної та фахової підготовки.

Підкреслено значення формування орієнтованої іншомовної компетентності майбутніх медичних працівників для їхньої успішної комунікації у міжнародному професійному середовищі.

Визначено основні цілі вивчення англійської мови професійного спрямування для студентів закладів вищої медичної освіти: практичні – формування комунікативних компетенцій; пізнавальні – залучення студентів до професійних видів діяльності; розвивальні - позитивне ставлення до вивчення мови; освітні – формування у студентів мовленнєвих компетенцій; соціокультурні – розуміння соціокультурних проблем для професійної роботи в різних життєвих обставинах; соціальні – вміння спілкуватися в міжнародному середовищі.

Визначено, що вивчення іноземної мови є важливою умовою у підготовці майбутнього медичного працівника. Описані засоби для ефективного засвоєння медичної термінології під час вивчення іноземної мови за професійним спрямуванням.

Вивчення медичної термінології в процесі навчання іноземної мови є важливим для підготовки майбутніх медичних працівників. Ефективне засвоєння термінів вимагає інтеграції мовних та професійних знань, використання інноваційних методів навчання та постійної практики.

**Ключові слова**: медична термінологія, медична лексика, іноземна мова за професійним спрямуванням, словотворення, іншомовна підготовка медичних працівників.

**Chornous Vira Petrivna** docent, associate professor of the department of social and humanitarian disciplines, Municipal establishment of higher education "Rivne Medical Academy", Rivne, https://orcid.org/0000-0003-3756-1269.

**Husar Halyna Yosypivna** Senior lecturer of the Foreign languages Cycle Commission, Rivne Medical College, Rivne

## FEATURES OF STUDYING MEDICAL TERMINOLOGY IN THE PROCESS OF LEARNING A FOREIGN LANGUAGE FOR PROFESSIONAL PURPOSES

**Abstract**. The article examines the specific features of mastering medical terminology while learning a foreign language for professional purposes. It identifies the main challenges faced by medical students, such as the extensive use of Latin and Greek roots, polysemy of terms and pronunciation differences.

Effective methods and techniques for working with terminology are outlined, including the contextual approach, thematic glossaries, interactive exercises, and the integration of linguistic and professional training. The importance of developing professionally oriented foreign language competence for future medical professionals to ensure successful communication in an international professional environment is emphasized.

The main goals of studying English for professional purposes for students of higher medical education institutions have been identified: practical – the formation of communicative competencies; cognitive – involving students in professional activities; developmental – a positive attitude to learning the language; educational – forming students' speech competencies; sociocultural – understanding sociocultural issues for professional work in various life circumstances; social – the ability to communicate in international environment.

It is determined that learning a foreign language is an important condition in the training of the future medical professional. Means for effective mastering of medical terminology during the study of a foreign language for a professional purpose are described.

It is important to learn medical terminology at foreign language classes. Effective mastery of terms requires the integration of linguistic and professional knowledge, the use of innovative teaching methods and constant practice.

**Keywords**: medical terminology, medical vocabulary, foreign language for professional purposes, word formation, foreign language training of medical workers.

**Постановка проблеми**. У сучасних умовах глобалізації та зростання міжнародного обміну знаннями, досвідом і технологіями особливого значення набуває професійна іншомовна комунікація у сфері охорони здоров'я. Медична галузь вимагає точності, чіткості та однозначності в передачі інформації, тому формування комунікативної компетентності майбутніх медичних працівників неможливе без засвоєння професійної лексики, зокрема — медичної термінології.

Професійна підготовка медичних працівників в умовах інтеграції до європейського освітнього простору потребує не лише формування мовної, а й професійно-мовної компетентності. Навчання іноземної мови за професійним спрямуванням повинно сприяти здатності студента володіти спеціалізованою лексикою в усному та писемному мовленні.

Вивчення іноземної мови в медичній освіті є невід'ємною частиною підготовки фахівців, оскільки сучасна медицина має глобальний характер. Медична термінологія, що базується переважно на латинській та грецькій основах, є універсальною для багатьох мов, що спрощує комунікацію між фахівцями з різних країн. Однак її засвоєння вимагає спеціалізованого підходу, який поєднує мовну підготовку з професійними знаннями.

Під час вивчення іноземної мови за професійним спрямуванням студенти-медики стикаються з великою кількістю термінів, значна частина яких має латинське або грецьке походження, відрізняється складністю морфологічної структури, багатозначністю та функціональною специфікою. Це зумовлює потребу у створенні ефективних методик, стратегій та підходів до навчання професійної медичної термінології на заняттях з іноземної мови. Оволодіння медичною термінологією є основною умовою для ефективного спілкування з колегами за кордоном, участі у міжнародних конференціях, читання наукових статей та інструкцій до лікарських засобів. Проте, на практиці навчання студентів-медиків часто ускладнене низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, які потребують наукового досвіду та методичних рекомендацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Проблема вивчення медичної термінології в контексті іноземної мови досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Питання викладання іноземної мови для спеціальних цілей розглядалося в роботах таких учених, як Т. Хатчінсон, А. Вотерс, Л. Стрейтер. Значна кількість праць присвячена класифікації медичних термінів, аналізу труднощів їхнього перекладу, інтерпретації термінів у клінічному контексті, питанням термінознавства (І. Шевченко, С. Мурашова, Т. Тимошенко). Роботи з медичної лексикології, аналіз структурних особливостей медичних термінів та їх етимології (Л. М. Коваль, О. В. Корнієнко); дослідження методики викладання медичної термінології, акцент на семантичних та когнітивних аспектах засвоєння термінів (H. Cabré, R. Temmerman); питання професійно-орієнтованого навчання іноземних мов, розгляд комунікативних підходів у викладанні медичної англійської (Т. Ю. Поляков, Н. Ф. Коряковцева). Більшість

досліджень підкреслюють необхідність інтеграції мовного навчання з професійним контекстом, використання інтерактивних методів та аутентичних матеріалів. Нині активне вивчення іноземної мови виступає обов'язковим фактором формування фахівця.

Більшість досліджень підкреслюють необхідність інтегра-ції мовного навчання з професійним контекстом, використання інтерактивних методів та аутентичних матеріалів.

Вихованню професіонала в процесі освоєння іноземної мови присвячені роботи Н.Ф. Бориско, В.В. Волкової, Г.О. Китайгородської, Л.П. Пуховської. Незважаючи на наявні досягнення у вирішенні проблеми формування здібностей у міжкультурній комунікації, питання іншомовної підготовки фахівців медичної галузі залишається відкритим [5].

Водночас, попри наявність значної кількості публікацій, потребує подальшого вивчення саме інтеграція медичної термінології в процес вивчення іноземної мови як засобу розвитку комунікативної компетентності студентів.

**Метою цієї статті** є аналіз особливостей вивчення медичної термінології у процесі навчання іноземної мови за професійним спрямуванням, а також визначення ефективних підходів до формування професійної лексичної компетентності студентів-медиків.

Завдання дослідження

1. Визначити специфіку медичної термінології як об'єкта лінгвістичного аналізу.

2. Проаналізувати основні труднощі у засвоєнні термінів студентами-медиками.

3. Оцінити методичні підходи до викладання медичної термінології в межах курсу іноземної мови за професійним спрямуванням.

4. Запропонувати ефективні методики та стратегії навчання.

**Виклад основного матеріалу**. Вивчення іноземної мови в медичній освіті є невід'ємною частиною підготовки фахівців, оскільки сучасна медицина має глобальний характер. При підготовці майбутнього лікаря важливим є формування не лише специфічних медичних навичок та вмінь, а й набуття загально-дослідницьких умінь, які сприятимуть самореалізації майбутнього фахівця у майбутній професійній діяльності. Медична термінологія, що базується переважно на латинській та грецькій основах, є універсальною для багатьох мов, що спрощує комунікацію між фахівцями з різних країн. Однак її засвоєння вимагає спеціалізованого підходу, який поєднує мовну підготовку з професійними знаннями.

У сучасному світі медицина є однією з важливих галузей, де постійно з'являються нові дослідження, технології та ліки. Більшість наукових публікацій, інструкцій до медичного обладнання та фармацевтичних препаратів публікуються англійською мовою. Тому володіння медичною термінологією іноземної мови стає критично важливим для: доступу до актуальної інформації,

спілкування з іноземними колегами, участь у міжнародних конференціях та стажуваннях, використання сучасних діагностичних та лікувальних протоколів.

Крім того, вивчення медичної термінології сприяє розвитку професійної компетентності майбутніх лікарів, дозволяючи їм точніше інтерпретувати спеціалізовані тексти та правильно використовувати терміни у практичній діяльності.

Важливим у медичній термінології є медичні наукові тексти, з характерним для них когнітивним типом інформації, суб'єктивною нейтральністю, чіткістю тверджень та точністю викладу навчального матеріалу. Сучасна наукова медична література містить велику кількість термінів, що певним чином може створити складність під час перекладу. Це пов'язано з великою кількістю синонімів та насиченістю англійської медичної лексики термінами латинського та грецького походження. Іноді одні й ті самі терміни в англійській та українській мовах набувають різних значень. Як зазначає І. Козоріз, для адекватного перекладу сучасному фахівцю в галузі медицини необхідно володіти знаннями про словотвірну й морфологічну структури медичних термінів [3, С. 53].

У навчанні іноземної мови для студентів медичних спеціальностей важливим є не лише засвоєння загальної граматичної і лексичної бази, а й формування здатності працювати з професійною термінологією. При вивченні медичних дисциплін потрібно розвивати навички та вміння у володінні англійською мовою та сприяти розширенню медичної термінології. Зокрема, вивчаючи дисципліну «Медична хімія» студентам пропонують виконати творчі завдання для мозкового штурму такі як підготувати тестові завдання, проект чи скласти певну модель, використовуючи сучасні інформаційні технології.

Проблема полягає в тому, що традиційні методи навчання часто не забезпечують достатнього рівня розуміння й активного використання термінології.

Серед основних труднощів можна виділити: велику кількість термінів латинського походження, синонімічність і омонімічність термінів, складну морфологію (префікси, суфікси, складні слова), відсутність чіткої відповідності між термінами в рідній та іноземній мовах, необхідність розуміння термінів у контексті клінічного мислення.

Крім того, студенти зазвичай не мають достатньої мотивації до вивчення термінології поза рамками обов'язкових занять, що ускладнює формування довготривалої термінологічної компетент-ності.

Для підвищення ефективності навчального процесу варто впроваджувати такі підходи:

- тематичне групування термінів (анатомія, фармакологія, патологія тощо);
- використання мультимедійних матеріалів (відео з клінічних ситуацій, аудіозаписи лікарських консультацій);
- побудова навчального процесу на аутентичних матеріалах: виписки з історій хвороби, наукові статті, протоколи лікування;

- активне використання латинської основи для морфологічного аналізу термінів;

- ігрові та тренінгові методи навчання (рольові ігри «лікар-пацієнт», кросворди, квізи);

- проєктна діяльність — створення міні-глосаріїв, презентацій, плакатів із термінологією [4].

Для правильного спілкування та розуміння людини, яка розмовляє англійською мовою, необхідно знати не лише, те як саме використовувати іноземну лексику, правильно та грамотно висловити свою думку, але й знати як саме потрібно застосовувати певні засоби англійської мови в різних ситуаціях спілкування з іноземцями (як правильно почати розмову та закінчити її, як звертатися до співрозмовника, які теми слід обговорювати при різних обставинах тощо).

Отже, першочерговою задачею закладів вищої освіти – є навчання правильному та грамотному використанні студентами іноземної мови в повсякденній та професійній реальності [6, С. 102].

В умовах відсутності іншомовного середовища широке використання професійно орієнтованих текстів формує інтерес студентів до вивчення іноземної мови, з яким пов’язані потужні резерви підвищення ефективності навчання мови.

У читанні професійно орієнтованих текстів ключове значення має опанування анатомічної, клінічної та фармацевтичної лексики іноземної мови, володіння якою є важливим компонентом професійно спрямованої іншомовної комунікативної компетентності фахівця медичної галузі, а також збагачення словникового запасу майбутніх медиків загальновживаною лексикою як основи для плідної інтерактивної мовленнєвої діяльності [6]. Гришкова виділяє основні цілі вивчення англійської мови професійного спрямування для студентів закладів вищої медичної освіти:

– практичні – формування у студентів комунікативних компетенцій (соціолінгвістичної,лінгвісти очної, прагматичної);

– пізнавальні – залучення студентів до різноманітних професійних видів діяльності, з метою підвищення їх пізнавальної активності;

– розвивальні – формування у студентів впевненості як користувачів англійської мови та позитивного ставлення до вивчення мови;

– освітні – формування у студентів мовленнєвих компетенцій;

– соціокультурні – розуміння соціокультурних проблем для професійної роботи в різних життєвих обставинах;

– соціальні – вміння спілкуватися в міжнародному середовищі [2, С. 56].

Вивчення медичної термінології в процесі навчання іноземної мови є критично важливим для підготовки сучасних фахівців. Ефективне засвоєння термінів вимагає інтеграції мовних та професійних знань, використання інноваційних методів навчання та постійної практики.

Як показує аналіз спеціальної літератури, за своїм значенням медичні терміни поділяються на декілька груп:

- анатомічні терміни, тобто назви частин людського тіла ( head, heart, shoulder, leg, arm, knee, bones);
- термінологія латинського походження ( brachium, cavum, truncus, ventriculus, digitus, dorsum, esophagus, labium, cerebrum;
- клінічні терміни, що вказують на назви захворювання та методи обстеження ( cancer, ulcer, myalgia, dermatitis, pyodermia, odontalgia);
- фармацевтичні терміни , назви лікарських препаратів (Antipyrinum, Analginum, Covalolum, Cholosasum, Glycerinum, Hematogenum) [3].

Термінологія сучасної медичної науки – це система, де спостерігається процес виникнення нових термінів. Одним із джерел поповнення медичної термінології є слова, які називаються побутовизмами. Розширення системи національної медичної термінології шляхом використання побутовізмів зумовлено законом вторинного називання [1].

Для успішного спілкування англійською мовою студентам потрібно володіти базовими медичними термінами та елементами, розрізняти та визначати мовні засоби та особливості іноземної мови та використовувати їх у майбутній професійній діяльності. Культура мовлення майбутнього медичного працівника є важливим компонентом професійного зросту і практичного досвіду. При цьому важливе значення мають фонетичні, лексичні та граматичні особливості мови, а також культурологічні особливості, оскільки культура й комунікація є взаємопов’язаними поняттями, а процес термінотворення – це міжнародне надбання людства наукового та історичного характеру.

**Висновки**. Вивчення іноземної мови в медичній освіті є невід’ємною частиною підготовки фахівців, оскільки сучасна медицина має глобальний характер.

Медична термінологія, що базується переважно на латинській та грецькій основах, є універсальною для багатьох мов, що спрощує комунікацію між фахівцями з різних країн. Однак її засвоєння вимагає спеціалізованого підходу, який поєднує мовну підготовку з професійними знаннями.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення адаптивних програм і платформ для самостійного навчання медичної термінології, а також на поглиблення міждисциплінарної інтеграції у викладанні іноземної мови для медиків.

***Література:***

1. Беспалова О. Я. Медична термінологія. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів з кредитного модуля дисципліни «Анатомія та фізіологія людини. Основи біомедичних знань». [Електронний ресурс] / КПІ ім. Ігоря Сікорського: уклад. О. Я. Беспалова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 61 с.

2. Гришкова Р. О. Методика навчання англійської мови за професійним спрямуванням студентів нефілологічних спеціальностей : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Р. О. Гришкова. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 220 с.

3. Козоріз І. С. Англійська медична термінологія і її функціонування в текстах різних стилів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Філологія. 2018. № 37, т. 4. С. 52-54.

4. Красненко О.М. Удосконалення лексичної компетентності ІТ студентів при вивченні англійської мови. *World science*. March, 2018. № 3(31), Vol. 5. С. 21–26.

5. Пуховська Л.П. Вивчення іноземних мов у контексті формування загальноєвропейського освітнього простору. Сучасні технології викладання іноземних мов у професійній підготовці фахівців: зб. наук.ст. Київ: КІТЕП, 2000. С.32- 38.

6. Савка І. В. Особливості викладання іноземної мови за професійним спрямуванням для майбутніх фахівців у галузі права. *Теорія і методика професійної освіти.* 2020. № 21. С. 101–104.

7. Терпиловська В.М. Особливості іншомовної підготовки студентів вищих медичних навчальних закладів. НМУ ім. О.О.Богомольця. Наук.-практ. конф. Київ, 2012. С. 151 - 155.

8. Терлецька І.М, Кобильченко М.О., Шекера Н.С. Особливості сучасної медичної термінології. Сучасні дослідження з іноземної філології. 2012. Вип. 10. С. 29.

9. Crystal D. English as a global language. 2nd ed. Publisher: Cambridge University Press, 2003. 212 p.

10. Momen H. Language and multilingualism in scientific communication. Singapore Medical Journal. 2009. 50(7).

**References:**

1. Bespalova O. Ya. (2021). Medychna terminolohiia. Navchalnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty studentiv z kredytnoho modulia dystsypliny «Anatomiia ta fiziolohiia liudyny. Osnovy biomedychnykh znan». [Medical terminology. A study guide for independent work of students on the credit module of the discipline “Human Anatomy and Physiology. Fundamentals of Biomedical Knowledge”. [Elektronnyi resurs] / KPI im. Ihoria Sikorskoho: uklad. O. Ya. Bespalova. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 61 s. [in Ukrainian].

2. Hryshkova R. O. (2015). Metodyka navchannia anhliiskoi movy za profesiinym spriamuvanniam studentiv nefilolohichnykh spetsialnostei : [Methodology of teaching English for professional purposes to students of non-philological specialities]. [navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv] / R. O. Hryshkova. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 220 s. [in Ukrainian].

3. Kozoriz I. S. (2018). Anhliiska medychna terminolohiia i yii funktsionuvannia v tekstakh riznykh styliv. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu [English Medical terminology and its functioning in texts of different styles. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University]. Ser.: Filolohiia. № 37, t. 4. S. 52-54 [in Ukrainian].

4. Krasnenko O.M. (2018) Udoskonalennia leksychnoi kompetentnosti IT studentiv pry vyvchenni anhliiskoi movy. *World science* [Improving lexical competence of IT students when learning English. World Science]. March. № 3(31), Vol. 5. S. 21–26 [in Ukrainian].

5. Pukhovska L.P. (2000). Vyvchennia inozemnykh mov u konteksti formuvannia zahalnoievropeiskoho osvitnoho prostoru. Suchasni tekhnolohii vykladannia inozemnykh mov u profesiinii pidhotovtsi fakhivtsiv: zb. nauk.st. [Studying foreign languages in the context of the in the formation of a European Educational Space. Modern technologies of teaching foreign languages in professional training of specialists: collection of scientific articles]. Kyiv: KITEP. S.32- 38 [in Ukrainian].

6. Savka I. V. (2020). Osoblyvosti vykladannia inozemnoi movy za profesiinym spriamuvanniam dlia maibutnikh fakhivtsiv u haluzi prava. Teoriia i metodyka profesiinoi osvity [Peculiarities of teaching a foreign language in a professional direction for future specialists in the field of law. Theory and Methodology of professional education]. № 21. S. 101–104 [in Ukrainian].

7. Terpylovska V.M. (2020). Osoblyvosti inshomovnoi pidhotovky studentiv vyshchykh medychnykh navchalnykh zakladiv [Features of foreign language training for students of higher medical educational institutions]. NMU im. O.O.Bohomoltsia. Nauk.-prakt. konf. Kyiv. S. 151 – 155 [in Ukrainian].

8. Terletska I.M, Kobylchenko M.O., Shekera N.S. (2012). Osoblyvosti suchasnoi medychnoi terminolohii. Suchasni doslidzhennia z inozemnoi filolohii [Features of modern medical terminology. Modern research in foreign philology]. Vyp. 10. S. 29 [in Ukrainian].

9. Crystal D. English as a global language. 2nd ed. Publisher: Cambridge University Press, 2003. 212 p.

10. Momen H. Language and multilingualism in scientific communication. Singapore Medical Journal. 2009. 50(7).

*УДК 37.091:159.922*

*https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-2379-2388*

**Яцюрик Алла Олександрівна** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, https://orcid.org/0000-0003-3933-8503

**Гаврілова Анна Петрівна** викладач кафедри психології, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, https://orcid.org/0009-0003-3282-1532

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті досліджено психолого-педагогічні чинники розвитку креативності здобувачів вищої освіти. Актуальність дослідження зумовлена потребою сучасного суспільства у підготовці фахівців, здатних до інноваційної діяльності та нестандартного вирішення складних професійних завдань. На основі теоретичного аналізу наукових джерел виокремлено та класифіковано внутрішньоіндивідуальні (когнітивні, мотиваційно-емоційні, особистісні) та зовнішні чинники. У роботі проаналізовано основні психологічні підходи до вивчення креативності: когнітивний (Дж. Гілфорд, Е. де Боно), особистісний (А. Маслоу, К. Роджерс) та соціально-психологічний (Т. Амабайл).

Обґрунтовано положення про те, що ефективний розвиток креативності вимагає комплексного підходу, спрямованого одночасно на оптимізацію освітнього середовища закладу вищої освіти та активізацію внутрішніх ресурсів особистості. Акцентовано, що провідну роль у розвитку креативності відіграють дивергентне мислення, уява, образність та робоча пам’ять. Підкреслено значення внутрішньої мотивації, толерантності до невизначеності, готовності до ризику та розвитку емоційного інтелекту для стимулювання творчої активності. Наголошено на ролі стилю педагогічної взаємодії у формуванні креативності, зокрема на ефективності партнерського підходу та використанні інтерактивних методів навчання (кейс-метод, групова робота, мозковий штурм тощо). Визначено, що сприятливий психологічний клімат, академічна свобода й толерантне ставлення до помилок створюють умови для прояву інноваційності та формування креативного потенціалу здобувачів освіти. Досліджено, що оптимізація розвитку креативного потенціалу здобувачів вищої освіти потребує інтеграції їхнього внутрішнього ресурсного комплексу з цілісною трансформацією освітнього простору у напрямі відкритості, інтерактивності та орієнтації на творче самовираження.

**Ключові слова:** креативність, творче мислення, дивергентне мислення, здобувачі вищої освіти, освітнє середовище.

**Yatsiuryk Alla Oleksandrivna** PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Psychology, International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk, Rivne, https://orcid.org/0000-0003-3933-8503

**Havrilova Anna Petrivna** Lecturer at the Department of Psychology, International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk, Rivne, https://orcid.org/0009-0003-3282-1532

## PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL FACTORS OF CREATIVITY DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION STUDENTS

**Abstract.** The psychological and pedagogical factors of creativity development in higher education students are examined in the article. The relevance of the study is determined by the need of modern society to prepare specialists capable of innovative activities and unconventional solutions to complex professional tasks. Based on a theoretical analysis of scientific sources, internal-individual (cognitive, motivational-emotional, personal) and external factors are identified and classified. The main psychological approaches to the study of creativity are analyzed: cognitive (J. Guilford, E. de Bono), personal (A. Maslow, C. Rogers), and socio-psychological (T. Amabile). It is argued that effective development of creativity requires a comprehensive approach aimed simultaneously at optimizing the educational environment of higher education institutions and activating the internal resources of the individual. It is emphasized that divergent thinking, imagination, imagery, and working memory play a leading role in creativity development. The importance of intrinsic motivation, tolerance for uncertainty, risk readiness, and the development of emotional intelligence for stimulating creative activity is highlighted. The role of pedagogical interaction style in fostering creativity is emphasized, in particular the effectiveness of a partnership approach and the use of interactive teaching methods (case method, group work, brainstorming, etc.). It is determined that a favorable psychological climate, academic freedom, and a tolerant attitude to mistakes create conditions for the manifestation of innovation and the formation of students' creative potential. It is concluded that the optimization of creativity development in higher education students requires the integration of their internal resource complex with a comprehensive transformation of the educational space toward openness, interactivity, and orientation toward creative self-expression.

**Keywords:** creativity, creative thinking, divergent thinking, higher education students, educational environment.

**Постановка проблеми.** Проблема формування креативного мислення у здобувачів вищої освіти перебуває у фокусі сучасних психолого-педагогічних досліджень, що обумовлено посиленням запитів на інноваційний розвиток й трансформацію соціокультурного простору.

У період глобальних змін, стрімкого оновлення інформаційного поля та динаміки світоглядних орієнтацій суспільства, особливого значення набуває підготовка фахівців, здатних до нестандартного аналізу проблем, генерації оригінальних ідей та прийняття ефективних рішень у складних і непередбачуваних умовах.

Саме студентський вік, визначений як критичний етап становлення пізнавальної активності і самореалізації особистості, постає як сприятливий період для цілеспрямованого розвитку творчого потенціалу.

Заклади вищої освіти детермінують загальні стратегії формування ключових компетентностей майбутнього спеціаліста. Згідно із Законом України «Про освіту» (2017), до спільних для всіх компетентностей віднесено вміння критичного та системного мислення, творчість, ініціативність, комунікацію, уміння визначати ризики й приймати рішення, що безпосередньо корелює із завданням формування креативності як однієї з важливих навичок сучасної молоді [1].

Відповідно до проєкту UNESCO «Learning for diversity and creativity: culture and education together», освітня система є ключовим інструментом формування творчого, інноваційного й відкритого суспільства. У документі наголошується, що культурний компонент освіти має забезпечувати формування цінностей, установок і ставлень, котрі сприяють розвитку креативних здібностей у процесі соціальної взаємодії [2].

Водночас концепція «4K» (Critical Thinking, Creativity, Communication, Collaboration), міжнародно визнана як основа підготовки конкуренто-спроможного фахівця, виокремлює креативність серед базових компетентностей поряд із критичним мисленням, комунікацією й командною роботою [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема креативності була предметом дослідження багатьох зарубіжних (Т. Амабайл, Е. де Боно, Дж. Гілфорд, Д. Халперн, К. Роджерс, А. Маслоу, R. Стернберг, М. Уоллах, Е. Торренс, К. Тейлор, Дж. Ніренберг та ін.) та вітчизняних (О. Антонова, Н. Аксініна, Л. Дерев'яна, Л. Дідковська, Н. Жидкова, С. Загурська, Є. Заїка, І. Зуєв, Т. Зімовіна, С. Саврасов, О. Нікітюк, О. Євсюков, В. Павленко, О. Передерій, Л. Петришин, Л. Рябовол, Н. Саприкіна, С. Сисоєва, А. Сологуб, В. Маляко, Н. Твердохліб та ін.) науковців. Незважаючи на достатньо широкий науковий доробок у цій сфері, у зв'язку з особливостями сучасного освітнього середовища та потребами формування наскрізних умінь здобувачів освіти, зазначена проблема залишається актуальною.

**Мета статті** - проаналізувати та систематизувати психолого-педагогічні чинники, що сприяють розвитку креативності здобувачів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукового дискурсу щодо понять «креативність» та «творче мислення» свідчить про їх багатовимірність і складність, що зумовлює різноманіття підходів до трактування зазначених феноменів. Зокрема, В. О. Моляко зазначає, що творче мислення реалізується через використання стратегій аналогізування, комбінування та реконструювання, поєднання яких формує специфічні алгоритми творчої діяльності [4, с. 34]. У свою чергу, Дж. Ніренберг визначає творче мислення як невід'ємну складову людського інтелекту, підкреслюючи його спрямованість на пізнання нового [5, с. 7]. Окремої уваги заслуговує позиція В. Кременя, який наголошує, що «творче мислення» − це здатність трансформувати наявні теоретичні і практичні знання у стратегії розв'язання проблем, а також методи перетворення нового знання на індивідуальне, особистісно значуще мислення [6, с. 7-8].

Поняття креативності вперше виокремлюється як окрема категорія у 1950-х роках завдяки роботам Дж. Гілфорда. У психологічній енциклопедії креативність визначено як рівень творчої обдарованості, що проявляється у мисленні, спілкуванні та діяльності, й характеризує відносно стійкі риси особистості [7; 8]. У педагогічній літературі креативність трактується як творчий потенціал і здібності особистості, які виявляються як у продуктах діяльності, так і в її інтелектуальних та емоційних компонентах [9]. У словнику С. Гончаренка креативність визначено як особистісну характеристику, що полягає у здатності генерувати незвичайні ідеї, нетрадиційно мислити та ефективно вирішувати проблемні ситуації [10, с. 102]. О. Антонова акцентує, що креативність необхідно розглядати не лише як сукупність творчих здібностей, але і як загальну здатність до творчості, що може проявлятися у різних видах діяльності та характеризувати як особистість у цілому, так і окремі її аспекти. Здатність відходити від усталених схем мислення й продукувати оригінальні ідеї стає визначальною ознакою креативності, яку дослідники вважають одним із провідних чинників обдарованості [11, с. 28].

У наукових роботах С. Сисоєвої креативність трактується як фундаментальна основа творчого розвитку, що формується під впливом сукупності творчих задатків, інтелектуальних умінь, при цьому її специфіка визначається як особистісними властивостями, так і зовнішнім соціальним контекстом. Інтегративний характер креативності дозволяє їй виступати чинником гармонійного розвитку особистості, а також чинником, що забезпечує ефективне функціонування творчої, зокрема інноваційної діяльності [12, с. 245].

Слід розмежовувати поняття «креативність» і «творчість», які, попри тісний зв'язок, мають суттєві відмінності. Джерелом творчого процесу є натхнення та індивідуальні здібності творця, тоді як основою креативності виступають прагматизм і доцільність, зосередженість на корисності й ефективності результату діяльності. Креативність визначається як сукупна здатність індивіда до інновації у різних сферах життєдіяльності; вона полягає не просто у створенні нового, але й у спрямованості цього нового на досягнення

визначеної мети [13, с. 9]. Тобто креативність − це інтегративна особистісна властивість, котра визначає загальну настанову на новаторську діяльність, інноваційний розвиток та продукування нестандартних ідей. Натомість творче мислення виступає специфічною формою пізнавальної активності, спрямованою на розв'язання складних завдань та створення нових стратегій мислення за допомогою відповідних когнітивних механізмів.

У дослідженнях креативності найбільше поширення отримали когнітивний, особистісний та соціально-психологічний підходи. Так, когнітивний підхід розглядає креативність як особливий тип мисленнєвої діяльності, спрямований на генерацію нових ідей та рішень у складних або нестандартних ситуаціях. За цим підходом в основі творчої діяльності лежать пізнавальні процеси, такі як сприйняття, уява, пам'ять, мислення та увага.

Першим у наукових дослідженнях креативність було протиставлено інтелекту Дж. Гілфордом, який спирався на власну концепцію двох типів мислення: конвергентного та дивергентного. Конвергентне мислення орієнтоване на аналіз усіх доступних способів розв'язання завдання з метою обрання єдиного правильного варіанту та становить основу інтелектуальної діяльності. Дивергентне мислення, навпаки, характеризується одночасним рухом у багатьох напрямках і спрямоване на створення великої кількості альтернативних рішень, будучи базою креативності. Дж. Гілфорд у своїх дослідженнях виділив чотири основні параметри креативності: оригінальність (здатність генерувати незвичайні ідеї), продуктивність (здатність продукувати велику кількість ідей), гнучкість (здатність легко переключатися між ідеями з різних сфер) та здатність покращувати об'єкт за рахунок додавання деталей [7].

Едвард де Боно, ототожнюючи творчі здібності та креативність, у 1967 році запропонував концепцію «латерального мислення» (у перекладі також зустрічаються терміни «нестандартне», «бокове», «нелінійне» мислення). Латеральне мислення розглядається як специфічний процес обробки інформації, спрямований на зміну усталених стереотипів сприйняття, комбінування вихідних елементів у незвичні поєднання та формування нового знання, навчання або міжособистісної взаємодії.

Головним завданням латерального мислення є генерація нових ідей та відхід від традиційних стереотипів, внесення змін у процес мислення, а не пошук підтвердження існуючих уявлень, що дозволяє досягти евристичного ефекту − коли малоймовірний напрямок думки приводить до більш дієвого рішення. Основна мета цього підходу полягає не в отриманні «правильного» рішення, а в знаходженні ефективного способу розв'язання проблеми, звільненні від стереотипних моделей і перебудові стандартних схем мислення [14].

Особистісний підхід (А. Маслоу, К. Роджерс) акцентує на інтегративних, екзистенційних і мотиваційних характеристиках креативності. За цим підходом креативність розглядається як характеристика самоактуалізованої особистості, яка відзначається відкритістю до досвіду та автентичністю самовираження [15].

К. Роджерс підкреслював визначальну роль атмосфери свободи і психологічної безпеки для формування креативності, яка дає змогу особистості без страху апробувати нові ідеї та стилі мислення [16].

Соціально-психологічний підхід розглядає креативність як феномен, що формується не лише на основі внутрішніх пізнавальних і особистісних чинників, а й під впливом соціального середовища та міжособистісних взаємодій. За визначенням Т. Амабайл, креативність полягає у здатності особистості генерувати нові ідеї або альтернативні шляхи розв'язання проблем, а також оцінювати можливості для їхнього застосування у конкретному середовищі або за допомогою власних ресурсів. Інновації, у свою чергу, розглядаються як здатність ефективно реалізовувати креативні ідеї для вирішення завдань чи використання нових можливостей. Т. Амабайл визначає креативність як результат взаємодії трьох ключових компонентів: компетентності (наявність знань і навичок у певній сфері діяльності), уміння творчо мислити (спрямованість на пошук нестандартних, гнучких ідей та рішень) і мотивації (внутрішня зацікавленість у пошуку оригінальних рішень). Компетентність і творче мислення слугують стратегічною «сировиною» для творчої діяльності, тоді як мотивація визначає, чи буде ця сировина використана на практиці.

На думку Т. Амабайл, особа може володіти значними знаннями та навичками і генерувати нові підходи до вирішення проблем, проте без відповідної мотивації вона не здатна реалізувати свої потенційні можливості [17].

Аналіз наукових досліджень із проблеми розвитку креативності показує, що цей процес є результатом складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників.

Когнітивні чинники займають провідне місце у формуванні інтелектуальної бази для прояву творчого мислення. Серед них особливе значення належить дивергентному мисленню, яке, за Дж. Гілфордом, забезпечує багатовекторний підхід до пошуку рішень і сприяє генерації широкого спектру можливих варіантів розв'язання завдань. Ключовим джерелом креативності є уява, яка створює первинний матеріал для ментального конструювання нових ідей і концепцій; саме на її основі формується потенціал для подальшої реалізації креативних рішень.

Разом із уявою значну роль у когнітивній структурі творчого мислення відіграє образне мислення, яке забезпечує оперування наочними, чуттєво-забарвленими образами та сприяє генерації нестандартних підходів. Не менш важливим компонентом є обсяг робочої пам'яті, що визначає здатність утримувати та опрацьовувати одночасно кілька елементів проблемної ситуації, маніпулювати ними та формувати цілісні рішення.

Мотиваційні та емоційні чинники виступають рушійною силою творчої діяльності. Внутрішня мотивація є ключовим рушієм творчої діяльності, оскільки саме усвідомлене, самостійне прагнення індивіда реалізувати свої ідеї забезпечує активну зацікавленість у процесі пошуку нестандартних рішень.

Дослідження свідчать, що внутрішня мотивація є значно ефективнішою порівняно із зовнішньою, що зумовлює потребу у розвитку самостійної ініціативи та усвідомленої залученості до творчого процесу [18].

Важливим фактором творчої активності є толерантність до невизначеності, що формує психологічну стійкість особистості перед складністю та неоднозначністю ситуацій. Ця здатність дозволяє ефективно працювати у нестандартних умовах, приймати нестандартні рішення та бути готовим до адаптації й змін. Не менш значущим є готовність до ризику та позитивне ставлення до власних помилок. Сприйняття помилки як джерела досвіду та можливості для навчання стимулює подальший розвиток креативності, дозволяючи виходити за межі звичних стереотипів і шаблонів мислення.

Розвинений емоційний інтелект сприяє належній саморегуляції, усвідомленню власного емоційного стану й ефективній комунікації із соціальним оточенням, забезпечуючи оптимальний психологічний фон для творчої активності [19].

У контексті розвитку креативності в освітньому процесі ключове значення має стиль педагогічної взаємодії. Ефективним є партнерський підхід, коли викладач виступає не просто джерелом знань, а й фасилітатором або тютором, який організовує умови для самостійного пошуку та дослідження студентами.

Як відзначає В. І. Кривда, саме викладач має можливість формувати основи для розвитку креативності шляхом організації оптимального освітнього середовища [20]. Застосування інтерактивних технологій навчання, таких як метод кейсів, групова робота, мозковий штурм, метод «ажурна плитка» тощо, створює середовище, де здобувачі освіти відчувають себе більш вільними у вираженні власних ідей, уникають шаблонного мислення та легше проявляють творчі здібності. Не менш важливим є формування толерантного ставлення до помилок та надання академічної свободи, яка проявляється у виборі освітніх компонентів, завдань творчого характеру та шляхів їх виконання. Ще одним чинником є психологічний клімат у закладі вищої освіти. Оптимальний клімат характеризується високим рівнем довіри, взаємоповаги та відкритості серед студентів і викладачів. Така атмосфера створює передумови для активного обговорення ідей, підтримки нестандартних підходів та конструктивного вирішення проблем, що, у свою чергу, стимулює розвиток творчого мислення та інноваційної активності здобувачів освіти.

**Висновки**. Отже, формування креативного мислення у здобувачів вищої освіти є багатогранним процесом, зумовленим дією комплексу психолого-педагогічних чинників. Ключову роль відіграють когнітивні (дивергентне й критичне мислення, гнучкість), мотиваційно-емоційні (внутрішня мотивація, толерантність до невизначеності), особистісні (самоефективність, відкритість до досвіду) детермінанти та соціально-середовищні фактори − освітні підходи, позитивний психологічний клімат і міждисциплінарність. Оптимізація розвитку креативного потенціалу студентів потребує інтеграції їхнього внутрішнього

ресурсного комплексу з цілісною трансформацією освітнього простору у напрямі відкритості, інтерактивності та орієнтації на творче самовираження.

***Література:***

1. Про освіту. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 20.09.2025).
2. Project: Learning for diversity and creativity: culture and education together details | Core Data Portal. UNESCO Core Data Portal. URL: https://core.unesco.org/en/project/32101C1011 (date of access: 20.09.2025).
3. Thornhill-Miller B., Camarda A., Mercier M., Burkhardt J. M., Morisseau T., Bourgeois-Bougrine S., … Lubart T. Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. Journal of Intelligence. 2023. Vol. 11. Iss. 3. P. 54.
4. Моляко В. О., Третяк Т. М. Творче мислення особистості за умов екстремальності та інформаційної невизначеності. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2022. Т. 72. № 2. С. 30–37.
5. Nierenberg G. I. The art of creative thinking. New York: Barnes & Noble, 1982. 240 p.
6. Кремень В. Г. Освіта і суспільство в парадигмі синергетичного мислення. Педагогіка і психологія. 2012. № 2. С. 5–11.
7. Guilford J. P. Creativity. American Psychologist. 1990. Vol. 5. P. 444–454.
8. Guilford J. P. The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill, 1967. 576 p.
9. Енциклопедія освіти / за ред. В. Кременя. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
10. Професійна освіта: словник / уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вища школа, 2000. 380 с.
11. Антонова О. Є. Сутність поняття креативності: проблеми та пошуки. У кн.: Дубасенюк О. А. (ред.). Теоретичні і прикладні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі: монографія. Житомир: Вид-во ім. І. Франка, 2012. С. 14–41.
12. Сисоєва С. О. Підготовка вчителя до формування творчої особистості учня: монографія. Київ: Поліграфкнига, 1996. 406 с.
13. Павленко В. В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. Креативна педагогіка. 2016. № 11. С. 120–131.
14. De Bono E. Lateral thinking: creativity step by step. Illustrated, reprint ed. New York: Harper & Row, 1970. 300 p.
15. Maslow A. H. The farther reaches of human nature. New York: Viking Press, 1971. 425 p.
16. Rogers C. R. Towards a theory of creativity. ETC: A Review of General Semantics. 1954. Vol. 11. P. 249–260.
17. Amabile T. M. How to kill creativity. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. № 5. P. 76–87.
18. Петришин Л. Мотивація як провідний чинник формування креативності майбутніх соціальних педагогів у ВНЗ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2013. № 29. С. 146–151.
19. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 34. С. 76–80.
20. Кривда В. І. Роль викладача закладу вищої освіти в розвитку креативного мислення здобувача. У кн.: Розвиток креативності як ресурсу інноваційного потенціалу особистості: психолого-педагогічні аспекти: зб. матеріалів Всеукр. наук.-метод. конф. з міжнар. участю (07 квітня 2025 р.). Одеса: Університет Ушинського, 2025. С. 258–259.

***References:***

1. Pro osvitu [On education]. (n.d.). Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy [Official Web Portal of the Parliament of Ukraine]. Retrieved September 20, 2025, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text [in Ukrainian].

2. UNESCO. (n.d.). Project: Learning for diversity and creativity: Culture and education together details. Core Data Portal. Retrieved September 20, 2025, from https://core.unesco.org/en/project/32101C1011 [in English].

3. Thornhill-Miller B., Camarda A., Mercier M., Burkhardt J. M., Morisseau T., Bourgeois-Bougrine S., … Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. Journal of Intelligence, 11(3), 54. https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054 [in English].

4. Moliako V. O., & Tretiak, T. M. (2022). Tvorche myslennia osobystosti za umov ekstremalnosti ta informatsiinoi nevyznachenosti [Creative thinking of personality in conditions of extremality and informational uncertainty]. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia – Scientific Notes of Tavria National University. Series: Psychology, 72(2), 30–37. [in Ukrainian].

5. Nierenberg, G. I. (1982). The art of creative thinking. New York: Barnes & Noble. [in English].

6. Kremen V. H. (2012). Osvita i suspilstvo v paradyhmi synerhetychnoho myslennia [Education and society in the paradigm of synergetic thinking]. Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology, (2), 5–11. [in Ukrainian].

7. Guilford J. P. (1990). Creativity. American Psychologist, 5, 444–454. [in English].

8. Guilford J. P. (1967). The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill. [in English].

9. Kremen, V. (Ed.). (2008). Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of education]. Kyiv: Yurinkom Inter. [in Ukrainian].

10. Honcharenko S. U. (Comp.), & Nychkalo, N. H. (Ed.). (2000). Profesiina osvita: Slovnyk [Vocational education: Dictionary]. Kyiv: Vyshcha shkola. [in Ukrainian].

11. Antonova, O. Ye. (2012). Sutnist poniattia kreatyvnosti: problemy ta poshuky [The essence of creativity: Problems and searches]. In O. A. Dubaseniuk (Ed.), Teoretychni i prykladni aspekty rozvytku kreatyvnoi osvity u vyshchii shkoli: Monohrafiia (pp. 14–41). Zhytomyr: Vydavnytstvo im. I. Franka. [in Ukrainian].

12. Sysoieva, S. O. (1996). Pidhotovka vchytelia do formuvannia tvorchoi osobystosti uchnia: Monohrafiia [Teacher's preparation for forming a student's creative personality: Monograph]. Kyiv: Polihrafknyha. [in Ukrainian].

13. Pavlenko, V. V. (2016). Kreatyvnist: sutnisna kharakterystyka poniattia [Creativity: Essential characteristics of the concept]. Kreatyvna pedahohika – Creative Pedagogy, (11), 120–131. [in Ukrainian].

14. De Bono, E. (1970). Lateral thinking: Creativity step by step (Illustrated, reprint ed.). New York: Harper & Row. [in English].

15. Maslow, A. H. (1971). The farther reaches of human nature. New York: Viking Press. [in English].

16. Rogers, C. R. (1954). Towards a theory of creativity. ETC: A Review of General Semantics, 11, 249–260. [in English].

17. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, 76(5), 76–87. [in English].

18. Petryshyn, L. (2013). Motyvatsiia yak providnyi chynnyk formuvannia kreatyvnosti maibutnikh sotsialnykh pedahohiv u VNZ [Motivation as the leading factor of creativity formation

of future social educators in higher education]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pedahohika. Sotsialna robota – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Pedagogy. Social Work Series, (29), 146–151. [in Ukrainian].

19. Zakharchyn, H. M., & Liubomudrova, N. P. (2020). Emotsiinyi intelekt ta kreatyvnist yak suchasnyi instrumentarii menedzhmentu [Emotional intelligence and creativity as modern management tools]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, (34), 76–80. [in Ukrainian].

20. Kryvda, V. I. (2025). Rol vykladacha zakladu vyshchoi osvity v rozvytku kreatyvnoho myslennia zdobuvacha [The role of a university teacher in developing students' creative thinking]. In Rozvytok kreatyvnosti yak resursu innovatsiinoho potentsialu osobystosti: Psykholoho-pedahohichni aspekty. Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi nauk.-metod. konf. z mizhnar. uchastiu (pp. 258–259). Odesa: Universytet Ushynskoho. [in Ukrainian].

**Журнал**

# *«Наукові інновації та передові технології»*

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

**Випуск № 10(50) 2025**

Підписано до друку 08.10.2025 р.
Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.
Зам. 1

Видавець:
Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»
Свідоцтво серія *ДК №4957 від 18.08.2015 р., Андріївський узвіз, буд.11, оф 68, м. Київ, 04070.*

Підготовлено рекламним агентством
«GoToPrint» Адреса, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Льва Толстого, 63
тел.+38073 996 46 57, +38050 771 27 31, e-mail: gotoprint@gmail.com